

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

STRATEGICKÁ ANALÝZA PRO VYBRANOU SPOLEČNOST S RUČENÍM
OMEZENÝM

STRATEGIC ANALYSIS FOR SELECTED LIMITED COMPANY

Student: Bc. Nikola Kvassayová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

OSTRAVA 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikola Kvassayová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Strategická analýza pro vybranou společnost s ručením omezeným**
Strategic Analysis for Selected Limited Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace společnosti
 4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

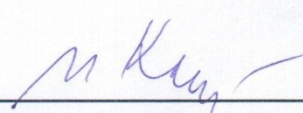
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

.....*Kvassayová*.....
Bc. Nikola Kvassayová

Poděkování

Děkuji Ing. Lucji Matusikové, PhD. za vedení této diplomové práce, za její čas, všechny její cenné rady a připomínky, které mi vždy s ochotou poskytla. Dále děkuji zaměstnancům vybrané společnosti, kteří mi obětovali svůj čas, za vstřícnost, s jakou mi zodpovídali všechny mé dotazy a za poskytnutí všech informací.

Obsah

1	Úvod	1
2	Význam a struktura strategické analýzy	3
2.1	Základní pojmy	4
2.2	Externí analýza	7
2.3	Interní analýza	13
2.4	SWOT analýza	21
2.5	Formulace a výběr strategií	22
3	Prezentace společnosti	27
3.1	Charakteristika vybrané společnosti	27
3.2	Nabídka produktů	28
3.3	Vize, poslání a sociální zodpovědnost	28
4	Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti	30
4.1	Externí analýza	30
4.1.1	Analýza PESTLE	30
4.1.2	Porterův model pěti sil	34
4.2	Interní analýza	37
4.2.1	Vývoj společnosti	37
4.2.2	Analýza zdrojů společnosti	39
4.2.3	Analýza hodnototvorného řetězce	39
4.2.4	Finanční analýza vybrané společnosti	41
4.2.5	Porovnání výsledků finanční analýzy s konkurenční společností	46
4.3	SWOT analýza	50
4.3.1	Silné stránky	50
4.3.2	Slabé stránky	51
4.3.3	Příležitosti	52
4.3.4	Hrozby	53

5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	54
5.1	Prognóza podnikatelského prostředí.....	54
5.2	Návrhy strategií	56
5.2.1	Strategie č. 1: Strategie inovace produktu.....	56
5.2.2	Strategie č. 2: Strategie proniknutí na trh.....	57
5.2.3	Strategie č. 3: Strategie horizontální diverzifikace	59
6	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury	64
	Seznam grafů a obrázků	66
	Seznam tabulek	67
	Seznam vzorců	68
	Seznam zkratk	69
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	70
	Seznam příloh.....	71

1 Úvod

V současné době není ekonomická situace v České republice příznivá. Stále se nacházíme v recesi, která je označována jako nejdelší hospodářská recese od roku 1997. Průměrná mzda sice meziročně stoupá, ale reálná klesá. Také nezaměstnanost je nejvyšší od vzniku samostatné České republiky.

Kvůli této situaci dochází k tomu, že šetří nejen stát, ale také firmy a samotní občané. Organizace tedy stojí před nelehkým úkolem – jak, i přes tento nepříznivý vývoj, prodat své výrobky či služby. Na tuto otázku lze hledat odpověď i ve strategické analýze.

Jestliže chce podnik uspět na trhu, musí mít jasnou strategii. Neplatí, že strategii, vizi, poslání a cíle si určují jen velké společnosti. Vedení každé organizace musí vědět, kde jsou nyní a kam chtějí směřovat do budoucna. Strategická analýza pomáhá společnostem zjistit, jaké jsou jejich možnosti, jelikož dochází k analýze vnějšího i vnitřního prostředí.

Každá společnost by měla dobře poznat své okolní prostředí, aby pochopila faktory, kterými může být ovlivněna. Kromě toho by se měl management zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby uměl určit nejen své silné a slabé stránky, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. Teprve potom může být organizace schopna formulovat strategii tak, aby odpovídala jednak vývoji svého okolí, ale také situaci uvnitř samotného podniku.

Cílem diplomové práce bude udělat strategickou analýzu u vybrané společnosti, která se zabývá bezpečností technikou a navrhnout strategie odpovídající výsledkům analýzy.

Jako první se práce bude zabývat teoretickými východisky dané problematiky. Je nutné se seznámit se základními pojmy, jakými jsou strategie, strategické řízení, vize, mise a cíle. V této části budou dále připomenuty metody externí analýzy (PEST analýza, metoda 4C, model životního cyklu odvětví, Porterův model pěti sil), interní analýzy (zhodnocení dosavadní strategie, analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury, analýza zdrojů organizace, analýza hodnototvorného řetězce, analýza kritických faktorů úspěchu, finanční analýza), a také SWOT analýza.

Představíme si vybranou společnost, která se zabývá bezpečnostní technikou. Jedná se o dceřinou firmu úspěšné mezinárodní společnosti, jejíž hlavní sídlo je v Německu. Analýza bude provedena na české pobočce bezpečnostní divize. Tato divize nabízí mnoho produktů jako například přístroje pro detekci alkoholu a drog, protipožární vybavení, stacionární i mobilní systémy pro detekci plynu apod.

Po té bude provedena samotná strategická analýza. K externí analýze použijeme PESTLE analýzu a Porterův model pěti sil. PESTLE analýza se bude zabývat politickými, ekonomickými, sociálně kulturními, technologickými, legislativními a environmentálními faktory. Porterův model pěti sil bude analyzovat ohrožení ze strany nově vstupujících firem, interní rivalitu mezi konkurujícími si firmami, ohrožení ze strany dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků a ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů. Interní analýza bude realizována pomocí definování vývoje společnosti, analýzy zdrojů společnosti, analýzy hodnototvorného řetězce a finanční analýzy. Finanční situace bude analyzována nejen u vybrané společnosti, ale také u jejich konkurence, aby mohlo dojít k relevantnímu porovnání výsledků. Jako poslední bude provedena SWOT analýza, která se zabývá silnými stránkami organizace (strengths), slabými stránkami organizace (weaknesses), příležitostmi na trhu (opportunities) a hrozbami na trhu (threats).

Nakonec se shrnou výsledky všech analýz, pomocí prognóz se podíváme na optimistický, pesimistický a reálný vývoj podnikatelského prostředí a budou navrženy relevantní strategie pro vybranou společnost.

2 Význam a struktura strategické analýzy

Charakter podnikání se stále měnil a mění se do dnes. Dochází k velkým změnám ve společnosti a vše se urychluje. Proto je důležité, aby organizace byly schopny flexibilně reagovat. Jednou z možností je implementovat strategický management do řízení společnosti. Strategický management se zabývá řízením strategických cílů. Často se na tyto takzvané „životně důležité cíle“ zapomíná, jelikož nejsou přímo propojeny s dneškem a jsou považovány za velmi vzdálené. (Jünger, 2008)

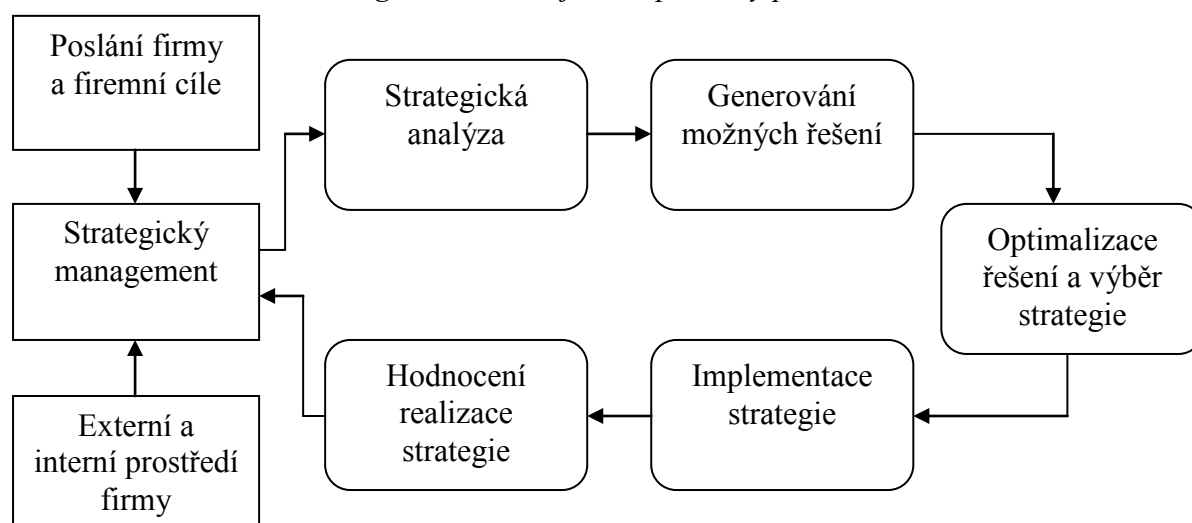
Strategické řízení můžeme zjednodušeně popsat jako tvorbu a realizaci strategie, kdy v rámci tvorby strategie uplatňujeme strategické rozhodování a myšlení. V tomto procesu se zaměřujeme na tvorbu a realizaci dlouhodobých záměrů, které mají pro organizaci rozhodující význam. Je důležité pracovat s faktory, jako je čas, prostor, souhrn materiálních i morálních sil.

Správné strategické řízení by mělo být propojeno se strategickým myšlením. Vedoucí pracovník musí zvládat rozhodovat se mezi určitým množstvím alternativ, proto zde používá zvláštní způsob myšlení, které není jen odnoží inteligence nebo schopnosti dobře se soustředit. Strategické myšlení je systémově orientované, koncepční, navazující (propojuje minulost s budoucností) a je zasazeno do časového rámce.

Na strategické myšlení navazuje strategické rozhodování. Zjednodušeně můžeme rozhodování popsat jako určitý proces výběru z více možných alternativ, jak lze dosáhnout požadovaného cíle. (Jünger, 2008; Kovář, 2008; Lednický, 2006)

Jak vypadá celý proces strategického řízení, nám ukazuje obrázek č. 2.1.

Obrázek č. 2.1 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu 2008. ISBN 978-80-86730-33-2. Str. 28.

Tento proces je uskutečňován v logickém sledu navazujících činností, které mohou probíhat odděleně (spíše v teoretické rovině) i současně (většinou v realitě). Jako první se tedy začíná s vymezením poslání organizace, její vize a cíle. Na základě provedení interní analýzy potom určujeme silné a slabé stránky podniku a zjišťujeme specifické přednosti organizace. Abychom identifikovali příležitosti a ohrožení organizace ve vnějším prostředí, provedeme externí strategickou analýzu. Po provedení všech potřebných analýz generujeme možná řešení, poté z nich vybíráme tu nejlepší a vhodně ji použijeme. Konečnou fází je kontrola a korekce průběhu realizace. (Kovář, 2008)

2.1 Základní pojmy

Před tím než se pustíme do strategické analýzy, je nutné si vyjasnit, co je to strategie, čím se organizace zabývá, kam míří a čeho chce dosáhnout.

Strategie

Výraz „strategie“ je slovo cizího původu. Do dnešní odborné mluvy ho uvedli vojáci, kteří ho převzali z antiky, kde „stratégiá“ znamenalo vojevůdcovské umění.

Postupem času však tento výraz začal nabývat jiných významů. Tradiční definice pojala strategii jako dokument, který obsahoval dlouhodobé cíle podniku, stanovil průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů pro splnění daných cílů. Zatímco moderní definice už se spíše dívá na strategii jako na určitou připravenost podniku na budoucnost. V tomto pojetí jde o spojení tradiční definice a umění přihlížet a reagovat na změny nejen uvnitř podniku, ale také v jeho okolí.

Strategií se odlišují podniky jeden od druhého. V podstatě se jedná o způsob či cestu k dosahování strategických cílů, s tím, že k cíli můžeme dorazit pomocí několika cest. A potom už je to na stratégovi, aby vybral tu nejvhodnější. (Dedouchová, 2001; Jirásek, 2002; Jünger, 2008)

V literatuře od Janečkové, Horváthové, 2007 lze najít několik definic strategií, např.:

- Podle Pelce: Strategií podnikání firmy se rozumí plánovitě tvoření a zaměření firmy i procesů, které v ní probíhají, k dosažení cílů vytýčených podnikatelskou vizí.
- Podle Chandlera: Strategie představuje determinování dlouhodobých záměrů a cílů podniku, přisvojuje si popis postupu činností a rozvržení zdrojů potřebných pro dosažení těchto cílů.
- Podle Lednického: Strategie v manažerském pojetí vyjadřuje koncept chování organizace, její dlouhodobý program a způsob činnosti v budoucnu.

Vize

Vizi lze chápat jako to, co se tvoří „v hlavě podniku“, přechod od minulosti přes přítomnost do budoucnosti. Je to určitá myšlenka, vidina, v podstatě nejvšeobecnější představa o podnikové budoucnosti, o budoucí strategické pozici organizace. Vyjadřuje orientaci organizace, směr, jímž chceme, aby se ubíraly aktivity zaměstnanců společnosti. Za vizi má odpovědnost vedení.

Lidé musí chápat, co mají dělat a proč to mají dělat. Účinná vize by měla být přesvědčivá, realistická, dostatečně silná a předávající podstatné myšlenky.

Pokud chceme, aby se lidé v našem podniku řídili naší vizí, musíme:

- vysvětlit vizi;
- dosáhnout toho, aby lidé vizi pochopili a uvědomili si, že je důležitá nejen pro podnik, ale i pro ně;
- přimět lidi, aby si mysleli, že vize je dosažitelná;
- přimět lidi, aby uvěřili, že jí bude dosaženo.

Vize musí být ale také flexibilní a zvládat změny a měnící se okolnosti. (Jirásek, 2002; Kourdi, 2011)

Mise

Mise (poslání) podniku nám říká, na co se má podnik soustředit, v podstatě jakým směrem má jít. Vychází z vize podniku, a přestože je propojena s budoucností, spíše se soustřeďuje na přítomnost. Všichni v podniku by měli směřovat ve společném zájmu k naplnění poslání. Mise posiluje jednotu názorů a je velice důležité, aby vedení podniku bylo vzorem při jejím naplňování.

Samozřejmě neexistuje žádný předpis, co do poslání zahrnout. Obecně ale můžeme říct, že by nám poslání mělo odpovídat přinejmenším na otázky ohledně odpovědnosti za produkci, vztahu k zákazníkům, vztahu k dodavatelům, vztahu k zaměstnancům, vztahu k místní správě a občanských zájmům, sdílených hodnot a etiky.

Každý podnik by se měl snažit nejen popsat se v tom nejlepším světle, ale také takový být, aby jeho mise byla uvěřitelná a ne pouze „reklamní klišé“. (Dedouchová, 2001; Jirásek, 2002)

Cíle

Široce a všeobecně formulované posláním se konkretizuje prostřednictvím cílů. Cíl je v podstatě konkrétní žádoucí stav, kterého chceme dosáhnout v určitém časovém období. Až si stanovíme dané cíle, poté můžeme rozhodovat, jaké zdroje použijeme pro jejich dosažení, jakým způsobem a jaké časové horizonty jsou nutné.

V cílech organizace se odráží nejen cíle vlastníků a manažerů, ale také ostatních zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných subjektů.

Strategické cíle konkretizují strategické záměry, které vysvětlují, jak podnik miní naplňovat své posláním. Tyto cíle slouží jako východisko pro formulaci taktických a operačních cílů. Strategické cíle musí být SMART, což znamená, že musí splňovat tyto charakteristiky:

- S – specific = specifický, originální;
- M – measurable = měřitelný;
- A – agreed = akceptovaný;
- R – realistic = reálný;
- T – trackable = termínovaný, sledovatelný.

Organizační cíle by měly vycházet hlavně z oblastí, jako jsou: postavení organizace na trhu, inovace, produktivita, materiální a finanční zdroje, rentabilita, manažerské výkonnosti a zodpovědnosti, výkonnosti pracovníků a jejich postoje, sociální zodpovědnost a hlavně nevynechat ochranu životního prostředí.

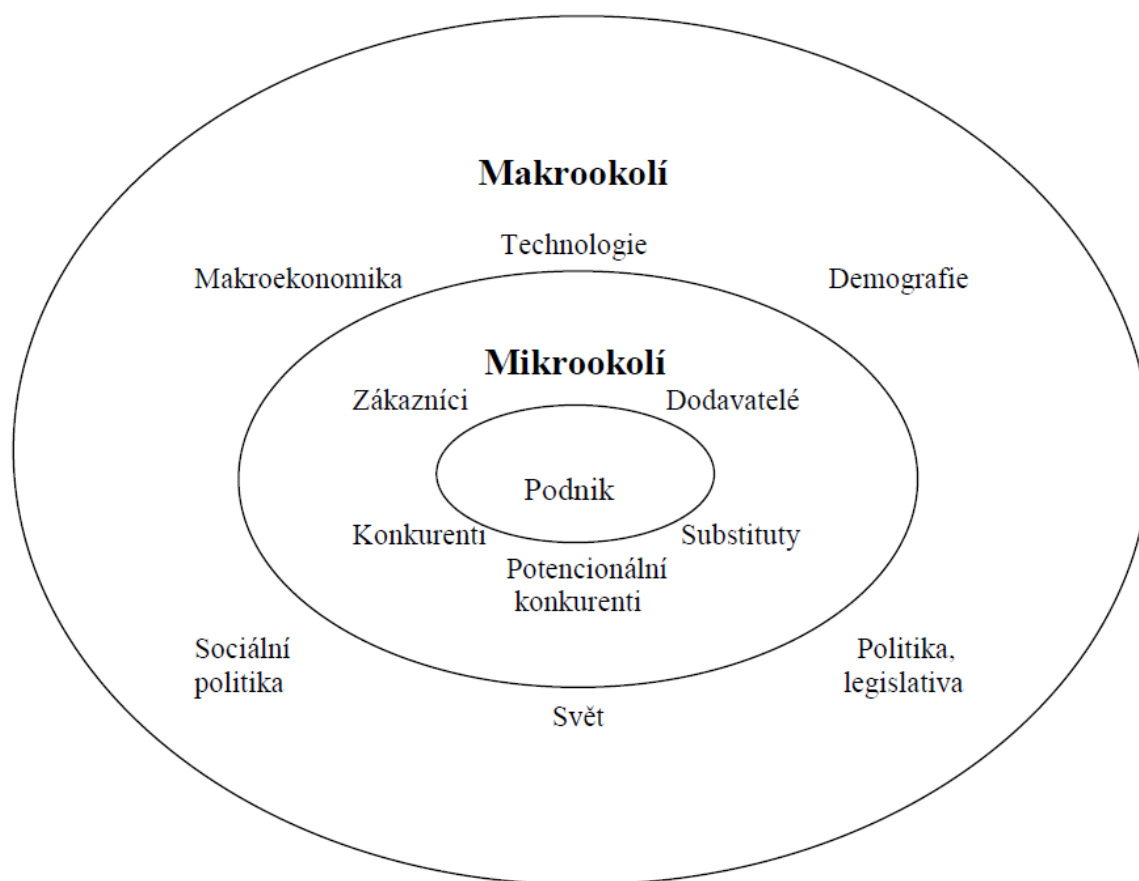
Nemělo by se také opomenout, že cíle celé organizace jsou zákonitě nadřazeny cílům jednotlivých provozů či jejich organizačním částem i cílům jednotlivců. (Jünger, 2008; Lednický, 2006)

Už velmi dlouho se také řeší otázka, co způsobuje, že některé organizace jsou úspěšnější než ty druhé. Tyto úspěšné firmy našly a ovládly určitý faktor, který vede k dosažení konkurenční výhody. Proto se dosahování konkurenční výhody někdy stává právě cílem organizace. Například se organizace zaměřují nejen na vlastnosti výrobku, ale třeba i na značku, která může zákazníkovi dát určitý společenský status, na něj mu záleží. Je velice důležité, aby zákazníci preferovali produkty organizace, ta potom dosahuje vyššího zisku než ostatní. Největším uměním v dnešní době však není pouze dosažení krátkodobé konkurenční výhody, ale především udržení této výhody. Musíme si pamatovat, že ten, kdo vyhrál včera, nemusí vyhrát zítra. Dále bychom si měli ověřit, jestli se se svým zákazníkem shodujeme v tom, co považujeme za svou výhodu. A jakmile zjistíme, v čem je naše výhoda, využijme ji. (Bruce, Langdon, 2002; Zuzák, 2011)

2.2 Externí analýza

Externí analýza nám pomáhá zhodnotit výchozí postavení organizace. Okolí podniku rozdělujeme zpravidla na dvě části, a to mikrookolí a makrookolí. Někdy se však setkáme i s mezoprostředím, které se zabývá především odvětvím. Mikrookolí je občas nazýváno podnikatelské prostředí. Většinou se skládá z organizací, které si vzájemně konkurují, a také z dalších subjektů, jakými jsou dodavatelé, zákazníci apod. Zatímco makrookolí je společné pro všechny organizace ve všech odvětvích. V podstatě určuje technologické, demografické, politické, legislativní podmínky a sociální politiku. Názorně nám to představuje obrázek č. 2.2.

Obrázek č. 2.2 Okolí podniku



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4. Str. 16.

Při tvorbě strategie je velice důležité brát okolí podniku v úvahu. Bez toho bychom nemohli vytvořit úspěšnou strategii.

V následujícím textu se zaměříme na nejznámější metody externí analýzy. Makrookolí se nejčastěji identifikuje pomocí PEST analýzy a metody 4C. Odvětví lze analyzovat pomocí modelu životního cyklu odvětví a konkurenční odvětví se nejčastěji zkoumá prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. (Dedouchová, 2001; Kovář, 2008)

PEST analýza

Důležitost analýzy makrookolí dokazuje fakt, že se jedná o externí faktory, které ve vztahu k mikrookolí ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Můžeme použít jednoduchou, ale i přesto velmi efektivní PEST analýzu, pomocí které hodnotíme vlivy vnějších faktorů na naši organizaci. Zkratka PEST znamená: P – politicko-právní segment, E – ekonomický segment, S – sociálně-kulturní segment, T – technologický segment. Podrobnější popis nám naznačuje následující tabulka:

Tabulka č. 2.1 Vybrané faktory používané při PEST analýze

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Trendy vývoje HDP • Ekonomické cykly • Úrokové sazby • Vývoj peněžní zásoby • Míra inflace • Míra nezaměstnanosti • Disponibilita a cena energií • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolní opatření • Zákony na ochranu životního prostředí • Politika zdanění • Regulace zahraničního obchodu • Sociální politika • Stabilita vlády • ...
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Demografický vývoj • Rozdělování důchodů • Mobilita obyvatelstva • Vývoj životní úrovně a životního stylu • Míra vzdělanosti obyvatelstva • Přístup k práci • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vládní výdaje na výzkum a vývoj • Trendy ve vývoji a výzkumu • Rychlost technologických změn • Míra zastarávání technologií • Vládní přístup k výzkumu a vývoji • ...

Zdroj: KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu 2008. ISBN 978-80-86730-33-2. Str. 70.

Existuje také spousta variant této analýzy, jako třeba SLEPT, kde je navíc přidáno L jako legislativní segment, PESTLE, kde E znamená environmentální segment, nebo další kombinace SLEPTE. (Kovář, 2008; Lednický, 2006)

Metoda 4C

Většina organizací nejprve rozvíjí svou činnost na lokálních trzích, postupem času se však trh stává malým a nasyceným. Je potřeba tedy uvažovat o nových trzích. Může se jednat o trhy v rámci země, kontinentu či dokonce světa. Zde je vhodné použít analýzu globalizačních trendů, tedy metodu „4C“. Jedná se o označení základních skupin faktorů, na kterých je metoda založena:

- Customers (zákazníci),
- Country (národní specifika),
- Costs (náklady),
- Competitors (konkurence).

U zákazníků sledujeme především jejich požadavky, jestli jsou homogenní nebo naopak heterogenní, jak moc se liší a v čem. Podle toho potom volíme marketingovou strategii. Může dojít k tomu, že nám jednotný marketing nebude stačit a bude potřeba zvolit strategii podle daného regionu.

Široký okruh faktorů tvoří národní specifika. Je nutné si uvědomit kulturní tradice a společenské normy, a také brát v úvahu obchodní politiku a technické standardy. Bariérou právě může být různé vnímání podnětů při propagaci. Závažnější je potom existence celních bariér, kdy se zboží může stát nekonkurenceschopné v porovnání s místními produkty. V neposlední řadě si musíme dát pozor na technické standardy, které mají zajistit bezpečnost pro spotřebitele a ohleduplnost vůči životnímu prostředí. Neustále se standardizuje a normuje výroba, přijímají se ISO normy do českých podniků, aby se zajistila konkurenceschopnost.

V podstatě se náklady na vývoj stále zvyšují s technologickou důmyslností produktů, a také díky inovacím, které zkracují životní cyklus výrobků. Organizace se snaží ušetřit pomocí výroby velkých objemů, kde jsou schopné dosáhnout významných úspor. Právě takzvané „economy of scale“ jsou jedním z faktorů silně hovořící pro globalizaci. Na rozdíl od nákladů na dopravu, které jsou zatím stále bariérou.

Posledním segmentem této analýzy je konkurence. Zde je nutné si uvědomit, že řada podniků ve formě nadnárodních společností působí globálně, tudíž je zde konkurence především globální. Významnou roli potom hraje kapitálová síla a schopnost dosáhnout nízkých vstupních nákladů. Ke globalizaci přispívá také provázanost činností, např. obchodní firma se integruje přímo s výrobcem svého zboží a tím pádem odpadá mezičlánek v řetězci. Výhodou je také blízký zdroj vstupů nebo třeba blízkost důležitých odbytišť. (Kovář, 2008)

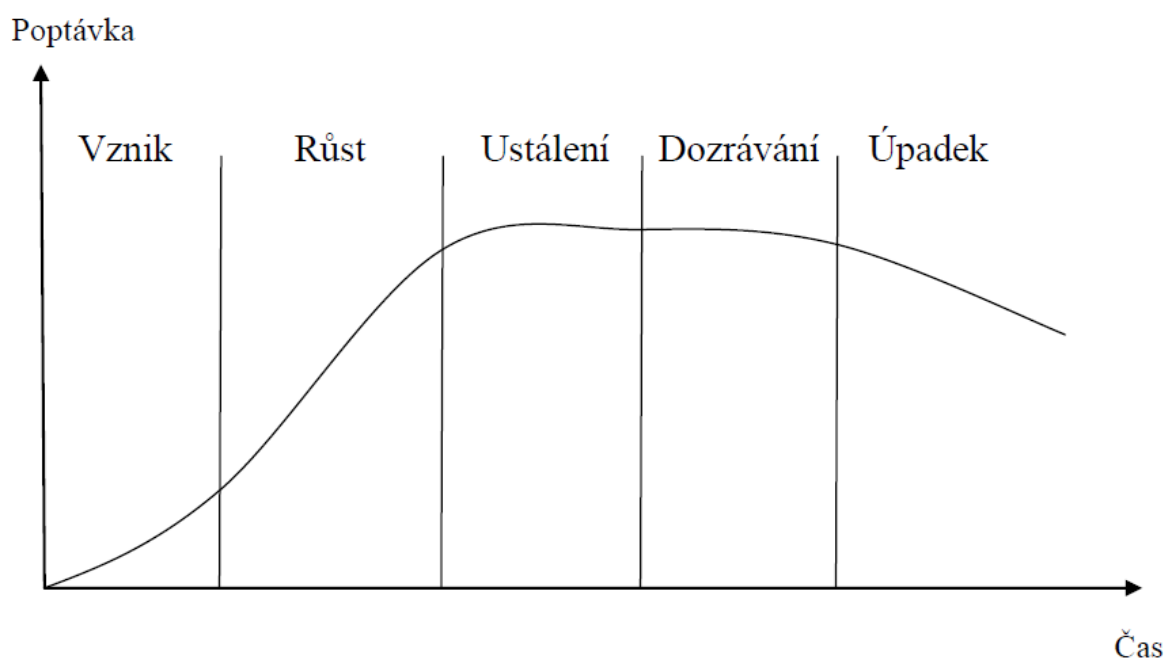
Po zhodnocení těchto čtyř faktorů pak může organizace dojít ke třem závěrům:

- globální strategie není potřebná ani efektivní (mezi regiony jsou významné rozdíly, překážky tvoří dopravní náklady, konkurence se odehrává právě na lokální úrovni),
- multiregionální strategie (regiony vykazují určitou heterogenitu, ale je nutné vyrábět velké objemy, podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy),
- globální homogenní strategie (stejnorodost regionů, většina konkurentů je globálních, neexistují překážky pro vstup na mezinárodní trhy).

Model životního cyklu odvětví

Každé odvětví prochází jednotlivými fázemi vývoje od vzniku až po zánik. Všechny fáze se projevují změnami, které pro organizaci vytvářejí různé příležitosti a hrozby. Manažeři zde musí odhadnout situaci a vytvořit takové strategie, které využijí nabízených příležitostí nebo naopak potlačí vliv hrozeb. Obrázek č. 2.3 nám takový obecný model životního cyklu odvětví zobrazuje.

Obrázek č. 2.3 Životní cyklus odvětví



Zdroj: KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu 2008. ISBN 978-80-86730-33-2. Str. 93.

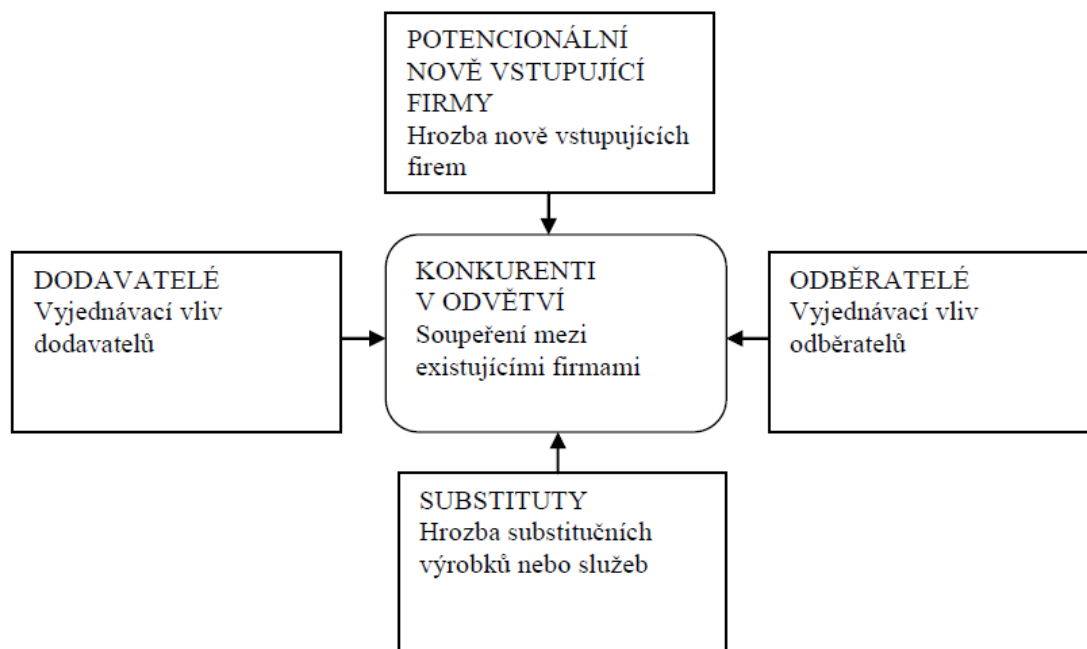
V tomto cyklu má zásadní význam především poptávka, jelikož se následně odráží v míře růstu či poklesu hospodářského cyklu odvětví.

Etapa vzniku se projevuje především představením nových podniků. Podniky uvádějí na trh nové výrobky. Poptávka je zatím nízká, podniky jsou slabé a snaží se teprve vytvářet konkurenční pozici. Následuje fáze růstu, kde zákazníci začínají kupovat nový výrobek. Poptávka roste a podniky se snaží zvyšovat podíl na trhu a posilovat svou konkurenční pozici. V etapě ustálení se už poptávka zvyšuje pouze mírně. Konkurence roste hlavně v oblasti kvality a cen výrobku. Fáze dozrávání se vyznačuje tím, že trh roste pomalu nebo vůbec a konkurence je vysoká. A nakonec dojde například k zastarání výrobku, a tím pádem k poklesu poptávky, jedná se o etapu úpadku. (Dedouchová, 2001; Kovář, 2008)

Porterův model pěti sil

Je potřeba si uvědomit, že analýza začíná pohledem na současný stav, a především také to, že se tento stav může kdykoliv změnit. Tato analýza směřuje k pochopení situace odvětví v širším kontextu. Snažíme se zjistit, jak moc atraktivní či neatraktivní odvětví je. Následující obrázek nám zobrazuje model, který vypracoval Michael Porter a identifikuje pět vlivných tržních sil: současní konkurenti, potenciální noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituční výrobky.

Obrázek č. 2.4 Hybné síly konkurence v odvětví (dynamické konkurenční faktory), které rozhodují o výnosnosti odvětví



Zdroj: LEDNICKÝ, Václav. Strategické řízení. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2. Str. 62.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Jedná se o subjekty, které v současné době nekonkurují v daném odvětví, ale pokud se rozhodnou, tak mají schopnost se konkurenty stát. To závisí hlavně na bariérách vstupu na trh. Pokud vstupují nové firmy do odvětví, tak se mohou ceny snižovat a náklady zvyšovat, což způsobuje snížení ziskovosti. Mezi nejčastější oblasti bariér se řadí oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míra hospodaření. To znamená, že je žádoucí, aby zákazníci dávali přednost výrobkům současných podniků. Méně ohrožené jsou potom podniky, které mají nejnižší absolutní náklady (mohou vyplývat z lepší výrobní technologie nebo třeba z přístupu k levnějším finančním zdrojům) a také podniky, jejichž náklady jsou nízké (například díky standardizované výrobě, výhodných nákupů materiálu či masivnější reklamy).

Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami

Většinou se projevuje formou boje o postavení na trhu. Nejčastěji se používají cenové a reklamní kampaně, uvádění nových výrobků a nabídky lepších služeb nebo záruk zákazníkům. Rozsah rivality mezi podniky záleží na struktuře odvětví, poptávkových podmínkách a výšky výstupních bariér z daného odvětví. Jiná rivalita je mezi mnoha podniky s žádným vůdcem, oligopolem nebo monopolem. U poptávky záleží na tom, jestli roste a tím se zvětšuje trh jako celek – přibývají zákazníci nebo současní nakupují více. To znamená, že rostoucí poptávka vytváří příležitost k rozšíření tržního podílu. A v neposlední řadě také záleží na výstupních bariérách, mezi které patří: investice do strojů a zařízení, které nemají jiné využití a nemohou být prodány; emocionální přístup a strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku, kde každá podniká v jiném odvětví, ale jsou na sobě závislé.

Ohrožení ze strany dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatele roste v případě, že se zvyšuje závislost producenta na jednom dodavateli. Pro tvorbu strategie je důležité definovat, jakým způsobem bude společnost dodavatelské vztahy zajišťovat. Síla dodavatelů tkví v tom, že mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu zboží a služeb. Dodavatelé mohou být silnější díky tomu, že jich je málo a jejich výrobky nemají substituty; že odvětví není pro dodavatele významným zákazníkem; že si je dodavatel jistý, že je pro podnik příliš nákladné přejít k jinému apod.

Vyjednávací síla zákazníka

Opět zde figuruje závislost producenta na jednom zákazníkovi. Kupující se snaží ceny stlačit, může požadovat vyšší kvalitu výrobků nebo služeb, a tlačít konkurenci proti sobě navzájem. Kupující mají větší sílu za podmínek, že nakupují ve velkém množství, že jsou velmi dobře informovaní, že se odvětví skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků apod.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Substituční výrobky se vyznačují tím, že se jedná o jiné výrobky, které mohou plnit stejnou funkci jako výrobek odvětví. V daném odvětví bude vyšší intenzita konkurence v případě, že bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů. Čím vyšší je hrozba substituce, tím nižší potom bude pravděpodobně ziskovost odvětví. Pokud pro daný výrobek existuje pouze málo blízkých substitutů, měly by podniky využít příležitost a zvýšit ceny a tím i výsledný zisk.

Cílem této analýzy je najít v odvětví postavení, ve kterém se organizace může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch. Úspěch zajišťuje nejen vnímání zřejmého vlivu těchto sil, ale také nahlédnutí pod povrch a analyzování zdroje každé z těchto sil. Díky znalosti základních zdrojů konkurenčních tlaků můžeme jasněji poukázat na silné a slabé stránky organizace a na její postavení v odvětví. Také se ukáže, ve kterých oblastech se změny nejvíce vyplatí a zdůrazní se místa, která nabízejí největší příležitosti. (Dedouchová, 2001; Kovář, 2008; Lednický, 2006)

2.3 Interní analýza

Kromě externího prostředí je nutné zohlednit také vnitřní síly a slabosti organizace. Jako první nejčastěji dochází ke zhodnocení dosavadní strategie a analýze vztahu strategie, organizace a firemní kultury. Analyzují se také zdroje společnosti (fyzické, finanční, lidské a nehmotné). Dále můžeme využít analýzu hodnototvorného řetězce a analýzu kritických faktorů úspěchu. Za klíčovou u interní analýzy lze považovat finanční analýzu, která nám vyhodnotí finanční zdraví dané organizace, a výsledky této analýzy mohou být srovnávány s výsledky ostatních podniků v odvětví.

Zhodnocení dosavadní strategie

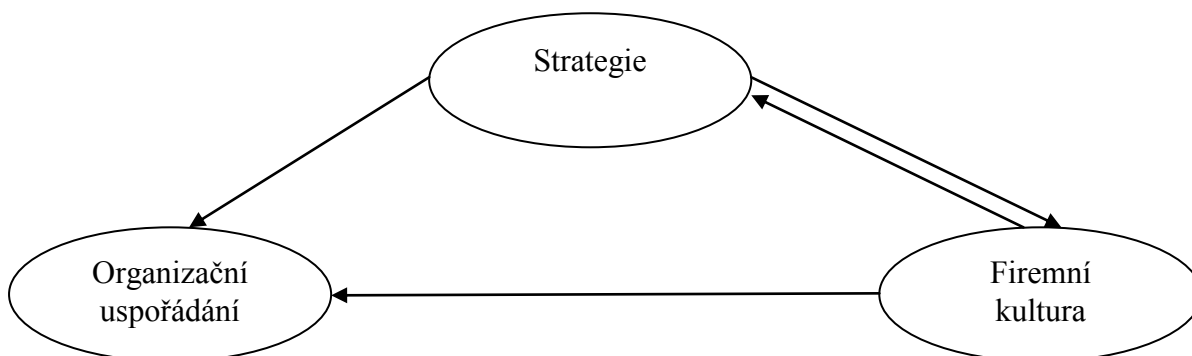
Než vůbec začneme s jakoukoliv analýzou, měli bychom se nejprve podívat na dosavadní strategii. Položíme si otázku, jestli organizace směřuje tam, kde opravdu chceme a jestli je vůbec nutné vytvářet novou strategii nebo bude stačit pouze upravit nebo doplnit strategii stávající. Pomocí následujících indikátorů lze zhodnotit úspěch strategie (Lednický, 2006):

- růst/pokles relativního podílu organizace na trhu,
- vývoj čistého zisku a návratnosti investic,
- růst/pokles prodeje produktů organizace ve srovnání s růstem/poklesem trhu,
- zlepšování/zhoršování konkurenční pozice organizace.

Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury

Zajímavé výsledky může poskytnout také analýza vztahu či souladu strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury. Vztah je naznačen v následujícím obrázku č. 2.5.

Obrázek č. 2.5 Vztah strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X. Str. 92.

Určující roli v tomto vztahu by měla hrát strategie, jelikož součástí strategie by měly být i cíle, kterých má být dlouhodobě dosaženo v oblasti firemní kultury, a strategie do značné míry předurčuje organizační uspořádání. Organizační struktura by v určitém slova smyslu měla „sloužit“ vytyčené strategii, a měla by být taková, aby realizaci strategie co nejvíce vyhovovala a podporovala ji. I firemní kultura musí odpovídat strategii, jelikož nevhodná firemní kultura dokáže zabránit realizaci i jinak velmi dobré strategie. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Analýza zdrojů organizace

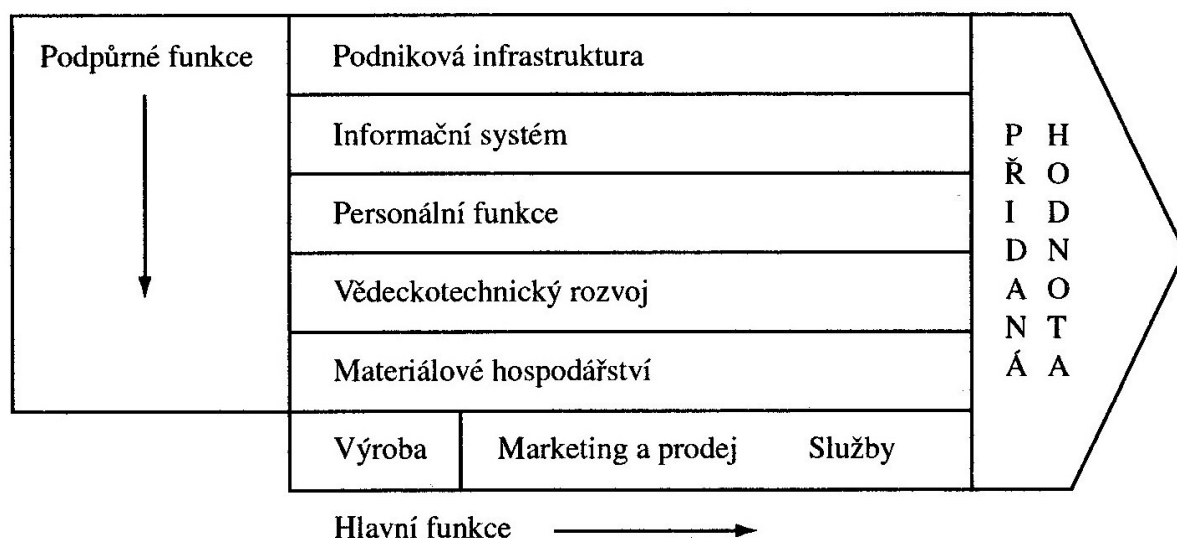
Jedná se o jednoduchou, ale přesto velice důležitou analýzu, která je výchozím krokem pro další analýzy. Vytvoříme si základní obraz o současném stavu organizace a zjistíme možnosti do budoucna. Důležitost se klade především na posouzení, zda se jedná o zdroje jedinečné a nenapodobitelné (zdroje zajišťující konkurenční výhodu).

Analýza se zaměřuje na zdroje hmotné (naturální – stroje, pozemky, budovy, sklady, suroviny, energie a finanční – struktura, vývoj, toky apod.), nehmotné (patenty, licence, vědomosti, pověst a jméno organizace apod.) a lidské zdroje (hmotná složka – počet, věková a kvalifikační struktura a nehmotná složka – zkušenosti, poznatky, zručnost, dovednost, rozhodovací schopnosti apod.). Můžeme také posoudit, jak efektivně jsou naše zdroje využity, jak flexibilní jsou naše zdroje a jestli jsou naše zdroje vzájemně vyvážené. (Košťan, Šuleř, 2002; Lednický, 2006)

Hodnototvorný řetězec

Každá organizace transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby a využívá přitom hodnototvorných funkcí. Hodnota je potom měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit. Organizace je v zisku, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady. Tvorba hodnoty je ilustrována pomocí hodnototvorného řetězce, který byl popularizován profesorem Michaellem E. Porterem, na obrázku č. 2.5. (Dedouchová, 2001)

Obrázek č. 2.6 Hodnototvorný řetězec



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4. Str. 31.

Hodnototvorný řetězec je rozdělen na:

- **Hlavní funkce**
 - výrobní funkce
 - marketing a prodej
 - služby
- **Podpůrné funkce**
 - podniková infrastruktura
 - informační systém
 - personální funkce
 - vědeckotechnický rozvoj
 - materiálové hospodářství

Hlavní funkce vytvářejí fyzickou podobu výrobku, výrobek či službu předávají zákazníkovi a zajišťují ho servisem. Jestliže zde má být určitá specifická přednost, tak jedinečně ve výrobě a marketingu.

Podpůrné funkce zajišťují vstupy pro hlavní funkce. Materiálové hospodářství se zabývá tokem materiálu od pořízení až po distribuci hotových výrobků. Významně ovlivňuje velikost nákladů. Nové výrobky a technologie spadají do vědeckotechnického rozvoje. Přínosem mohou být nové atraktivní výrobky nebo snížení výrobních nákladů. Personální funkce zabezpečuje především správnou strukturu zaměstnanců. Informační systém zajišťuje informovanost managementu, a tím efektivní fungování hodnototvorného řetězce. A konečně infrastruktura zahrnuje organizování, řízení, plánování, finanční řízení, účetnictví apod.

Organizace se snaží získat specifické přednosti jak v hlavních, tak i podpůrných funkcích, protože pak se příspěvek těchto funkcí v tvorbě zisku zvýší. Pokud jsou funkce slabé, musí se počítat s tím, že se hodnota vytváří pomocí vyšších nákladů. Jinými slovy – organizace by se měla snažit mít přednosti v kterékoliv hodnototvorné funkci (důležité je však mít přednosti především v hlavních funkcích), jelikož je potom tato funkce zajištěna s nižšími náklady, než je toho schopen konkurent. Tím může organizace realizovat vyšší zisk. (Dedouchová, 2001)

Analýza kritických faktorů úspěchu

Úspěšnost strategie se ve většině případů vztahuje k míře uspokojení zákazníka, a předpokladem k provedení výše jmenované analýzy je právě znalost potřeb zákazníka. Kritické faktory úspěchu jsou schopnosti a zdroje, které organizace musí mít a rozvinout,

aby mohla úspěšně soutěžit na určitém trhu nebo segmentu, a dodávat výrobky a služby, které zákazníci vysoko hodnotí. Zpravidla jde o faktory, jež zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu, kterou lze považovat za pozitivně vnímaný a přijímaný zákazníkem za předpokladu zvláštnosti, jedinečnosti, užitečnosti, udržitelnosti a příznivých důsledků pro organizaci.

Analýza kritických faktorů vytváří rámec k jednotlivému pochopení následujících otázek: v čem musí být organizace v rámci svého průmyslového odvětví dobrá a jak se toto mění; jaká je současná konkurenční pozice dané organizace; jak identifikovat odborné schopnosti kritické pro změny; jak rozdělit zdroje a rozvinout konkurenční výhodu.

Podstatu analýzy kritických faktorů tvoří pochopení toho, co zákazník potřebuje a chce, a srovnávací analýza s konkurencí. (Kovář, 2008)

Finanční analýza

Hlavním smyslem finanční analýzy je komplexně posoudit úroveň současné finanční situace organizace, jinak řečeno finančního zdraví. Díky toho také můžeme vyhodnotit vyhlídky na finanční situaci organizace v budoucnu.

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou především výkazy finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz Cash Flow) nebo výkazy vnitropodnikového účetnictví. Kromě těchto dvou základních zdrojů se však mohou použít i další zdroje, jako například výroční zprávy, burzovní informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr, statistiky produkce, odbytu zaměstnanosti, prospekty, normy spotřeby, interní směrnice a v neposlední řadě také komentáře manažerů odborného tisku, nezávislá hodnocení nebo třeba prognózy.

Metod pro finanční analýzu je spousta. Základní členění rozděluje metody na deterministické a matematicko-statistické. Do deterministických metod se řadí analýza trendů (horizontální analýza), analýza struktury (vertikální analýza), poměrová analýza, analýza soustav ukazatelů a analýza citlivosti. Regresní analýzu, diskriminační analýzu, analýzu rozptylu a testování statistických hypotéz zařadíme do matematicko-statistických metod.

Pro účely mé diplomové práce postačí poměrová analýza. Tato analýza vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů, tudíž využívá veřejně dostupné informace. Poměrové ukazatele se nejčastěji používají pro rozbor, jelikož se jedná o jednoduchou metodu, kdy můžeme srovnávat jednotlivá období v organizaci nebo různé organizace

navzájem. Poměrové ukazatele rozdělujeme do několika základních skupin: ukazatele zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity. Následující vzorce jsou zpracovány podle Dluhošové, 2008 a Růčkové, 2011.

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost můžeme vysvětlit jako fakt, že organizace používá k financování svých aktiv cizí zdroje, a tím pádem má dluh.

$$\textbf{CELKOVÁ ZADLUŽENOST} = \textit{cizí kapitál} / \textit{celková aktiva} \quad [1]$$

Celková zadluženost neboli ukazatel věřitelského rizika (debt ratio), je základním ukazatelem zadluženosti. Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím vyšší je riziko věřitelů. Zadluženost ovlivňuje jak věřitelské riziko, tak i výnosnost podniku. Velký význam má tento ukazatel především pro dlouhodobé věřitele. Sama o sobě není zadluženost negativní charakteristika podniku, jelikož není nutné, aby organizace využívala k financování své činnosti výhradně vlastní kapitál.

$$\textbf{PODÍL VLASTNÍHO KAPITÁLU NA AKTIVECH} = \textit{vlastní kapitál} / \textit{celková aktiva} \quad [2]$$

Tento ukazatel můžeme nazvat také jako koeficient samofinancování (equity ratio). Vyjadřuje nám, do jaké míry je organizace schopna krýt svůj majetek vlastními zdroji – tedy finanční samostatnost. Žádoucí je zvyšování ukazatele, znamená to totiž, že organizace upevňuje finanční stabilitu.

Ukazatele rentability

Rentabilita znamená výnosnost vloženého kapitálu, který se používá jako měřítko schopnosti organizace vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Můžeme použít různé modifikace ukazatelů rentability, a to podle toho, jaký použijeme zisk: EBIT (zisk před úhradou úroků a daní), EBT (zisk před zdaněním), a nebo EAT (zisk po zdanění).

$$\textbf{RENTABILITA AKTIV} = \textit{zisk} / \textit{aktiva} \quad [3]$$

Rentabilita aktiv (ROA nebo ROI) je klíčovým měřítkem rentability, jelikož odráží výnosnost kapitálu, aniž by se bral ohled na to, z jakých zdrojů byly financovány podnikatelské činnosti. Žádoucí je, aby trend tohoto ukazatele rostl.

$$\textbf{RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU} = \textit{zisk} / \textit{vlastní kapitál} \quad [4]$$

Tento ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) nám vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Pomocí něho mohou investoři zjistit, jestli se jejich kapitál navrácí s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. I zde je žádoucí, aby hodnota ukazatele rostla. Potom to totiž znamená, že se např. zlepšily výsledky hospodaření nebo se snížilo úročení cizího kapitálu.

$$\textbf{RENTABILITA TRŽEB} = \textit{zisk} / \textit{tržby} \quad [5]$$

Jako poslední ukazatel této skupiny zmíníme i rentabilitu tržeb (ROS). Vyjadřuje totiž schopnost organizace dosahovat zisku při dané výši tržeb. Zjednodušeně řečeno: kolik organizace dokáže vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. V praxi se tento ukazatel někdy nazývá ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. Budeme tedy chtít, aby byl ukazatel co nejvyšší.

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita lze vysvětlit jako obecnou schopnost organizace hradit včas své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidita je důležitá především z hlediska finanční rovnováhy organizace. Nežádoucí je nejen nízká likvidita, ale i vysoká míra likvidity, jelikož to potom znamená, že finanční prostředky jsou vázány v aktivech a nedochází ke zhodnocování těchto prostředků. Je tedy nutné hledat vyváženou likviditu.

$$\textbf{BĚŽNÁ LIKVIDITA} = \textit{oběžná aktiva} / \textit{krátkodobé závazky} \quad [6]$$

Jedná se o likviditu 3. stupně nebo také current ratio. Vypovídá o tom, jak je organizace schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá oběžná aktiva za hotovost. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\textbf{OKAMŽITÁ LIKVIDITA} = \textit{pohotové platební prostředky} / \textit{krátkodobé závazky} \quad [7]$$

Označuje se za likviditu 1. stupně nebo cash ratio. Do pohotových platebních prostředků řadíme peníze na účtech, peníze v hotovosti, šeky a také volně obchodovatelné cenné papíry. Doporučovaná hodnota pro okamžitou likviditu se uvádí v rozmezí 0,9 – 1,1. Pro Českou republiku bývá toto pásmo i nižší, některé literatury uvádějí 0,6 a některé dokonce 0,2, ovšem tato hodnota je už opravdu kritická.

Ukazatele aktivity

Následující ukazatele měří schopnost, jak organizace umí využívat investované finanční prostředky, a jak jsou vázány jednotlivé složky kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.

$$\textbf{DOBA OBRATU ZÁSOb} = \textit{zásoby} \times 360 / \textit{tržby} \quad [8]$$

Tento ukazatel vychází ve dnech a vyjadřuje nám, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Žádoucí je, aby doba obratu zásob byla co nejkratší, to totiž znamená, že rychlost obratu bude vyšší. Nesmíme však zapomínat na optimální velikost zásob.

$$\textbf{DOBA OBRATU POHLEDÁVEK} = \textit{pohledávky} \times 360 / \textit{tržby} \quad [9]$$

Doba obratu pohledávek také vychází ve dnech a udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Doporučovanou hodnotou je bezpochyby běžná doba splatnosti faktur. V současnosti však musíme brát v potaz to, že velmi často je doba úhrady faktury delší než deklarovaná. Měli bychom přihlédnout na to, jestli se jedná o malou firmu, která může mít závažné finanční problémy nebo o firmu velkou, kde je toto zpoždění běžné. Pokud je však trvale a dlouhodobě tato doba překračována, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů.

$$\textbf{DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ} = \textit{závazky} \times 360 / \textit{tržby} \quad [10]$$

Doba obratu ve dnech nám vyjadřuje, jak rychle jsou spláceny závazky organizace. Obecně lze říci, že by tato doba měla být delší než doba obratu pohledávek, abychom nenarušili finanční rovnováhu. Také je tento ukazatel důležitý pro věřitele, kteří z něj usuzují, jak organizace dodržuje obchodně úvěrovou politiku.

Pomocí výše jmenovaných ukazatelů si můžeme vytvořit stručný, ale přesto velice jasný obrázek o finanční situaci dané organizace. Pokud použijeme finanční parametry organizace pocházející ze stejného období a za stejně dlouhý časový úsek, můžeme je časově srovnat. (Dluhošová, 2008; Růčková, 2011)

2.4 SWOT analýza

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. Jednou z často využívaných metod, která vychází jak z výsledků externích, tak i interních strategických analýz je právě SWOT analýza. Označení SWOT je zkratkou:

- strenghts – silné stránky organizace,
- weaknesses – slabé stránky organizace,
- opportunities – příležitostí okolí,
- threats – hrozby okolí.

Tabulka č. 2.2 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

<i>Příklady silných stránek:</i>	<i>Příklady slabých stránek:</i>
<ul style="list-style-type: none">• dostatek kapitálu• významný podíl na trhu• vedoucí postavení v jakosti, ceně nebo ve službách (servisu)• celková atraktivnost• inovační schopnost• schopnost čelit konkurenci• atd.	<ul style="list-style-type: none">• nejasné, nesoustředěné zaměření podniku• podprůměrné příjmy a nízká zisková míra• vysoké náklady• problémy s jakostí• zaostávání ve výzkumu a vývoji• únava z opakovaných potíží• atd.
<i>Příklady příležitostí:</i>	<i>Příklady hrozeb:</i>
<ul style="list-style-type: none">• získat nové trhy• rozšířit nabídku, zvýšit přitažlivost výrobků a služeb• překonání bariér při vstupu na atraktivní trh• nakupovat suroviny a práci v levnějších teritoriích• dosáhnout dohody s nebezpečnými konkurenty• atd.	<ul style="list-style-type: none">• vstup nových konkurentů s atraktivními výrobky nebo službami a výhodnými cenami• pomalý růst trhu až postupný úpadek trhu• zhoršení měnových a úvěrových relací• rostoucí síla spotřebitelů i dodavatelů• politická nestabilita a konfliktnost• atd.

Zdroj: THOMPSON, Artur A. *Strategic management: concepts and cases*. 9th ed. Boston: Richard D. Irwin, 1996. ISBN 0-256-16205-0. Str. 93.

Další postup spočívá v tom, že si sestavíme podobnou tabulku jako je tabulka č. 2.2 pro silné stránky, slabé stránky, pro příležitosti a ohrožení. Vypíšeme jednotlivé faktory, které následně ohodnotíme. Body přiřazujeme podle důležitosti či síly/slabosti, některé literatury uvádějí škálu 1-10, některé 1-5. Kromě bodů přiřazujeme také váhu, dle významu položky pro odvětví. I zde se literatury liší, buď si můžeme určit škálu např. 1-7 nebo rozdělíme 100 bodů mezi jednotlivé faktory. Následně vynásobíme body s váhou pro každou položku zvlášť a tyto výsledky sečteme u každé tabulky. Poté jednotlivé součty vydělíme počtem faktorů. Větší číslo rozhoduje, jestli převažují silné nebo slabé stránky a příležitosti nebo hrozby. (Janečková, Horváthová, 2007)

Existují tedy různé varianty strategií vycházející ze čtyř výsledků, které nám pomocí SWOT matice mohou vyjít:

- **Přístup S – O:** využívat silných stránek a příležitostí, které nabízí okolí podniku.
- **Přístup W – O:** snažit se neutralizovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí.
- **Přístup S – T:** využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb.
- **Přístup W – T:** snažit se vyřešit nepříznivý stav i za cenu likvidace organizace.

Nakonec je dobré si uvědomit, že i přes plno výhod, které SWOT analýza má (jednoduchost, přehlednost, srozumitelnost, názornost), existuje také pár nevýhod. Tato analýza je statická – hodnotí pouze současnou situaci a my se musíme ohlížet hlavně na budoucnost, je subjektivní – často ovlivněna osobou, která ji provádí, a také může být konzervativní – tedy analýza se snaží existující stav sice zlepšit, ale nehledá nová řešení. (Janečková, Horváthová, 2007; Kovář, 2008)

2.5 Formulace a výběr strategií

Po provedení všech analýz, ze kterých bychom měli obdržet potřebné výsledky, můžeme přistoupit k formulaci strategie či strategií organizace. Jako první bychom si měli vymezit naše strategické možnosti. Existují tři základní alternativy: zřejmé, jasné alternativy (vycházejí především ze současné strategie podniku, kterou drobně upravujeme nebo rozvíjíme), kreativní alternativy (přístupujeme k řešení problému novým způsobem, opouštíme dosavadní stereotyp a využíváme nového odlišného myšlenkového přístupu), nesmyslné alternativy (netradiční myšlenkové přístupy, většinou nepřijatelné z hlediska pravidel organizace, přesto důležité pro nastartování nového způsobu myšlení a tvorbu kreativních návrhů). (Lednický, 2006; Michalko, 2007)

Alternativy

Aby tvorba a následný výběr alternativy byl úspěšný, je vhodné vytvořit různorodé alternativy. Čím širší škála navrhovaných alternativ, tím více můžeme porovnávat a je větší šance, že vybereme tu nejlepší. Také bychom měli mít přehled o nákladech a potížích spojených s implementací, a zabezpečit rozdíl mezi navrhovanými alternativami a stávající strategií, jestliže už nemůžeme pokračovat v rozvoji používané strategie. V neposlední řadě je důležité, abychom dodrželi vztah ke stanoveným cílům. (Kovář, 2008; Lednický, 2006)

Typologie strategií

Kromě strategií, které nám vyplynou z přístupu SWOT analýzy, lze zmínit např. obecnou typologii strategií:

1) Ofenzivní strategie – jedná se o růstové strategie, které často vedou k organizační integraci, kdy mohou všechny podniky zanikat, a vzniká nový podnik, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou. Tady rozlišujeme fúze a akvizice. Obě formy mohou naplnit tyto integrační strategie:

- a. dopředná integrace – získání kontroly nebo odkup rozhodujícího majetkového podílu distributorů nebo prodejců produktů,
- b. zpětná integrace – získání kontroly nebo odkup rozhodujícího majetkového podílu subdodavatelů,
- c. horizontální integrace – získání kontroly nebo dokup rozhodujícího majetkového podílu konkurenčního podniku.

2) Intenzivní strategie

- a. penetrace (proniknutí) na trh – zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty za pomoci intenzivnějšího marketingu (posílení prodeje, zvýšení nákladů za propagaci aj.),
- b. rozvoj trhu – realizace současných produktů na novém segmentu trhu,
- c. vývoj produktu – zvýšení prodeje zdokonalením nebo modifikací současného produktu.

3) Strategie diverzifikace

- a. koncentrická (soustředná) diverzifikace – doplnění programu o nový, ale generačně návazný produkt,
- b. horizontální diverzifikace – nový produkt nové generace, nový obor pro současný trh,
- c. složená diverzifikace – nový produkt nové generace na novém trhu.

- 4) **Defenzivní strategie** – je aktuální v okamžiku, kdy firma čelí tlaku okolí a cílem je přijmout taková rozhodnutí, aby tomuto tlaku odolala. Může mít následující formu:
- a. společný podnik (Joint Venture) – dvě nebo více firem se spojí třeba i v přechodné sdružení pro využití konkrétních příležitostí,
 - b. omezení – při reorganizaci, restrukturalizaci nebo redukci firmy,
 - c. prodej části firmy – prodává se část firmy, někdy i celá divize,
 - d. likvidace – prodej celého majetku za zůstatkovou cenu.
- 5) **Marketingová strategie** – pro doplnění možných použitelných strategií jsou většinou udávány i následující strategie, které se uplatňují pro dosažení konkurenční pozice firmy:
- a. minimalizace nákladů (ceny) – tato strategie je použitelná zejména pro skupiny zákazníků s velkou citlivostí na cenu, zároveň se snížením nákladů (ceny) předpokládá převzetí většího podílu trhu,
 - b. diferenční strategie – jedná se o nabídku unikátních produktů s vyšší cenou, která však musí být vyvážena vynikajícími užitnými hodnotami (flexibilita, kompatibilita, nižší náklady při používání, lepší servis apod.),
 - c. strategie zaostření – produkty se specifickými požadavky pro poměrně malý okruh zákazníků (výklenek trhu), cenu je potom možno stanovit poměrně vysoko.
- 6) **Strategické aliance** – zahrnuje jak příležitostné případy spolupráce, tak i těsné formy partnerských vztahů až po ustavení nové podnikatelské jednotky.
- 7) **Nadnárodní podniky** – možnost realizace části výroby v zahraničních filiálkách, tím se potom snižuje objem vývozu. (Fotr et al., 2012)

Další členění může vypadat následovně:

- **komplexní strategie** – tato strategie je zaměřena na rozvoj organizace jako celku a je sestavena jako množina dlouhodobých cílů a způsobu jejich realizace;
- **komplexní strategie podnikatelské jednotky** – odvozuje se z komplexní strategie pro jednotlivé strategické obchodní jednotky (SBU),
- **funkční strategie** – vychází z komplexní strategie a zaměřuje se na jednotlivé podnikové činnosti, může se jednat o:
 - výrobní strategie – zabezpečení optimální transformace vstupů na požadovaný výstup,
 - marketingová strategie - důležitost prvků marketingového mixu 4P,

- strategie zásobování materiálu – vhodný výběr dodavatelů;
- finanční strategie – především efektivní využívání kapitálu, hlídání úrovně zadluženosti, způsob jak se použije zisk atd.,
- výzkumně – vývojová strategie – zaměření na inovace,
- personální strategie – důležitý je systém motivace pracovníků, bezpečnost při práci, tvorba podnikové kultury apod.

Samozřejmě můžeme strategie členit dále podle různých kritérií, jako např. podle charakteru působení, podle vlivu prostředí a schopnosti podniku apod. (Lednický, 2006)

Prognózování

Při tvorbě strategií bychom měli využít také prognózování, jelikož podnikatelské prostředí se stále vyvíjí. Většina změn v okolním prostředí totiž působí na organizaci, a pokud chce organizace zdárně čelit konkurenci, musí se vyvíjet v souladu s okolním prostředím. Než se tedy management organizace rozhodne pro určitou strategii, je velice důležité budoucí vývoj prostředí předvídat – odhadovat – prognózovat. Pokud sestavujeme prognózy, nesmíme zapomenout, že prognózy jevů a události by měly souviset s aktivitami organizace. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují prognózy, patří: politická stabilita, sociální trendy, cenová úroveň, fiskální politika vlády, zaměstnanost, produktivita, národní důchod a technické prostředí. Prognózy vývoje okolního prostředí vyjadřujeme většinou ve více variantách, a to například v optimistické a pesimistické podobě. (Janečková, Horváthová, 2007; Šuleř, 1995)

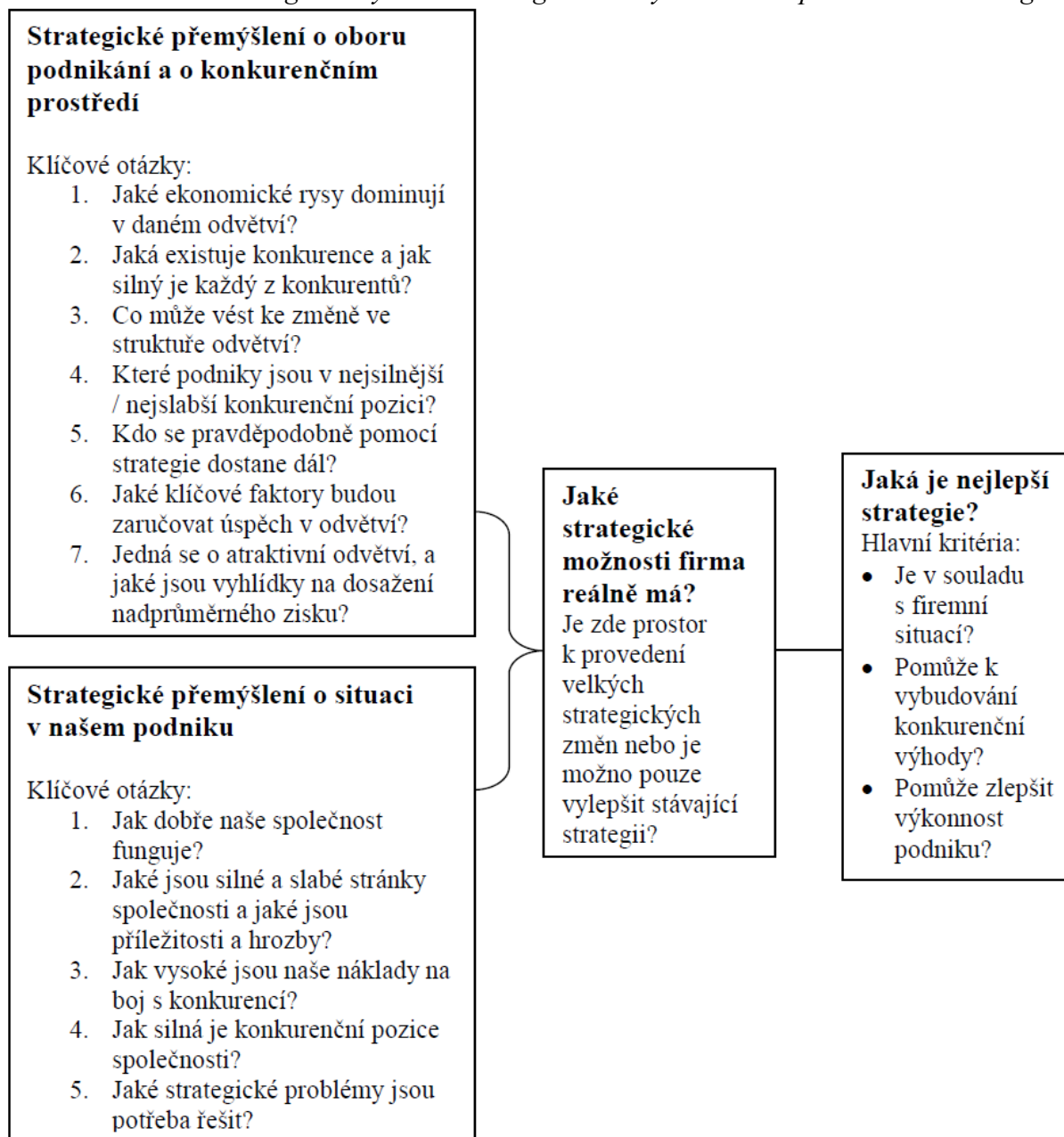
Výběr strategie

Pokud máme vytvořeny alternativy, zbývá nám ještě výběr vhodné strategie. Jedná se o typický proces rozhodování, tedy o vědomý výběr mezi minimálně dvěma existujícími možnostmi, které vedou k dosažení daného cíle. Při výběru bychom se měli zaměřit hlavně na tři základní předpoklady: vhodnost, přijatelnost a proveditelnost.

Jestli je alternativa vhodná, poznáme podle toho, že odpovídá jednak situaci identifikované pomocí strategické analýzy a současně se zabývá přínosem strategie z hlediska udržení či zlepšení konkurenční pozice organizace. Přijatelnost se týká především lidského očekávání. Strategie by měla být přijatelná pro zájmové skupiny uvnitř i vně organizace, které k ní mají určitý vztah (zaměstnanci, manažeři, vlastníci, akcionáři, obce, vláda apod.) V neposlední řadě záleží na proveditelnosti, tedy zda může být daná strategie i úspěšně implementována. Strategie musíme posuzovat z hlediska dosažitelnosti zdrojů a schopnosti podniku. (Dedouchová, 2001; Lednický, 2006)

Zajímavý je také pohled zahraničního autora Artura Thompsona (1996), jeho postup o výběru strategie byl přeložen do následujícího obrázku č. 2.6.

Obrázek č. 2.7 Jak strategické myšlení a strategická analýza vede ke správné volbě strategie



Zdroj: THOMPSON, Artur A. Strategic management: concepts and cases. 9th ed. Boston: Richard D. Irwin, 1996. ISBN 0-256-16205-0. Str. 60.

Musíme si uvědomit, čeho chceme pomocí strategie dosáhnout, a přistupovat ke každému problému specificky, jelikož ve většině případů nemůžeme jednat podle modelové situace.

3 Prezence společnosti

Vybraná společnost je dceřinou firmou přední mezinárodní společnosti v oboru zdravotnické a bezpečnostní techniky. Její pokrokové produkty, služby a řešení chrání, podporují a zachraňují životy. Zaměstnanci nemocnic, dolů, továren, z protipožární ochrany a ze záchranných služeb této společnosti věří už od roku 1889.

Mateřská společnost byla založena v Lübecku a rozrostla se ve světový podnik uvedený na seznamu DAX, který funguje jako rodinný podnik již v její páté generaci. Tato společnost má téměř 12 000 zaměstnanců na celém světě a je přítomna ve 190 zemích. Skupina udržuje prodejní a servisní organizace ve více než 40 zemích. (webové stránky vybrané společnosti, online, 2013)

Tato německá akciová společnost má v České republice dceřiné společnosti, které zde působí jako společnosti s ručením omezeným. Jedná se o dvě divize: bezpečností a zdravotnická. Ve své diplomové práci se zaměřím právě na bezpečností divizi.

3.1 Charakteristika vybrané společnosti

Vybraná společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 29. května 2002 a její sídlo je v Praze 10. Předmětem podnikání je velkoobchod, specializovaný maloobchod, zprostředkování obchodu, pronájem a půjčování věci movitých, testování, měření a analýzy, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, instalace a opravy elektronických zařízení, výuka obsluhy (řízení) technických zařízení, plnění nádob plyny, revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení a periodické zkoušky nádob na plyny, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Jediným společníkem této vybrané společnosti je společnost registrovaná v Německu. Společnost je tedy plně vlastněna společností zapsanou v Německu, která je zároveň i mateřskou společností skupiny. Základní kapitál společnosti ve výši 29 186 tis. Kč je plně splacen. Společnost nevlastní žádné vlastní akcie, zatímni listy, obchodní podíly a akcie, zatímni listy a obchodní podíly ovládající osoby. Společnost nemá žádnou zahraniční organizační složku.

Společnost má obchodní oddělení, které se zabývá prodejem detekční techniky a ochranných prostředků pro průmysl, hasiče a armádu a 2 servisní oddělení, která se zabývají opravami a instalací výše uvedených zařízení.

Nejmenovaná firma má 25 zaměstnanců, z toho jednoho jako vedení společnosti (vedení zahrnuje jednatele společnosti) a 24 ostatních zaměstnanců.

3.2 Nabídka produktů

Výrobky bezpečnostní divize společnosti nabízejí zákazníkům kompletní řešení pro řízení rizik se speciálním důrazem na osobní bezpečnost a ochranu výrobních zařízení. Aktuální portfolio bezpečnostní divize zahrnuje stacionární i mobilní systémy pro detekci plynu, respirační ochranu, protipožární vybavení, profesionální zařízení pro potápění a přístroje pro detekci alkoholu a drog.

Obrázek č. 3.1 Použití výrobků vybrané společnosti v praxi



Zdroj: webové stránky vybrané společnosti

3.3 Vize, poslání a sociální zodpovědnost

Vize

Technologie High-Tech s lidským dotekem, kulturní tradicí, inovace díky vlastním nápadům, celosvětově jediná vize: „Technika pro život.“

Technika pro život je jejich vůdčí princip a ústřední výzva, ze které čerpají inspiraci a motivaci. Nikoliv technika kvůli technice. Nikoliv technika ve vakuu. Technika pro život. A podle toho rozvíjí svou firemní kulturu a své základní silné stránky. „Technika pro život“ znamená víc, než jen pouhou záruku technické výjimečnosti. Znamená přijetí odpovědnosti za životy těch, kdo používají jejich výrobky a jsou na nich závislí. (webové stránky vybrané společnosti, online, 2013)

Poslání

„Vše co děláme, děláme s nadšením – a děláme to pro život.“

- Zaměření na zákazníka: „Nasloucháme našim zákazníkům. Porozumění je rozhodující k tomu, abychom splnili jejich potřeby.“
- Zaměstnanci: „Nadšení zaměstnanci, kteří si pevně stojí za svou prací a jsou hrdí na Techniku pro život, jsou klíčem k našemu úspěchu.“
- Inovace: „Investovat do výzkumu a vývoje znamená investovat do budoucnosti. Zaměstnanci našeho výzkumného a vývojového oddělení jsou klíčem pro trvalý úspěch naší společnosti.“ (webové stránky vybrané společnosti, online, 2013)

Sociální zodpovědnost

Vybraná společnost vždy přijímala odpovědnost za své kroky. Tato koncepce je hluboko zakořeněna v přístupu společnosti a tvoří důležitý prvek jejich firemní kultury. Všichni zaměstnanci přijímají odpovědnost za ochranu životů.

„Konec konců, bez ohledu na místo použití našich výrobků, nám lidé svěřují své nejcennější vlastnictví – svůj život. Tato odpovědnost se neuplatňuje pouze teď a tady, ale také pro zajišťování kvality života v letech, které teprve přijdou.“

Zajímají je otázky daleko přesahující hranice základů jejich společnosti – pro své zákazníky, své zaměstnance, své investory a pro společnost jako celek.

Svůj dlouhodobý úspěch zakládají na hodnotově orientované kultuře se čtyřmi ústředními silnými stránkami: úzká spolupráce se svými zákazníky, odbornost svých zaměstnanců, neustálé inovace a výjimečná kvalita. (webové stránky vybrané společnosti, online, 2013)

4 Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti

Tato kapitola zahrnuje celkovou analýzu společnosti. Předtím než vůbec začneme s určitými návrhy, kam by se daná společnost mohla v budoucnu ubírat dál, je nutné provést externí a interní analýzu. Důležitá je také SWOT analýza, která vychází jak z vnitřních, tak vnějších faktorů.

4.1 Externí analýza

Pomocí externí analýzy bude zjištěno, jaké výchozí postavení tato vybraná společnost na trhu má. Makrookolí bude analyzováno pomocí PESTLE analýzy a mikrookolí podle Porterova modelu pěti sil.

4.1.1 Analýza PESTLE

Politický segment

Samozřejmě jako každou jinou společnost, tak i vybranou společnost bude ovlivňovat politické dění v České republice.

Jako nejvýznamnější politické události v nedávném období můžeme označit krajské a senátní volby, které proběhly v říjnu 2012, kde převládla levice (ČSSD v 9 krajích, KSČM ve 2 krajích) nad pravici a volba prezidenta z ledna 2013, kterým se 8. března 2013 stal levicový Miloš Zeman.

Úspěch firmy ovlivňuje i obsazení Ministerstva vnitra, a to především proto, že s příchodem nového ministra přicházejí zcela noví zaměstnanci do jednotlivých institucí spadajících do působnosti tohoto ministerstva (Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR apod.).

Pro vybranou firmu je důležitá také stabilita vlády. V této oblasti ale situace v České republice není moc příznivá. Stabilní většinovou vládu, která by byla schopna dokončit své vládní období, neměla ČR od roku 1996. Podle většiny expertů by se nyní pozice české vlády mohla nazvat stabilně nestabilní. Dalo by se říci, že je to i důsledek poměrného volebního systému, který při současném rozložení sil nedokáže vyprodukovat silného volebního vítěze.

Další faktor, který může ovlivnit úspěch vybrané společnosti, je vládní přístup k otázkám, které se týkají alkoholu a návykových látek (může ovlivňovat prodej alkohol testů, drogových testů).

Ekonomický segment

Recese v České republice zatím stále trvá. Ještě pořád HDP klesá jak v meziročním, tak i v mezičtvrtletním srovnání. Příčinou prohlubujícího se poklesu HDP je postupně slábnoucí domácí poptávka, zejména snižující se investice do staveb, strojního vybavení a dopravních prostředků, klesající tendenci však měly i spotřební výdaje domácností. Šetří tedy nejen vláda, ale také domácnosti.

Prognózy jsou sice optimistické, ale výraznějšího růstu ekonomiky se podle tabulky č. 4.1 dočkáme nejspíš až v roce 2014.

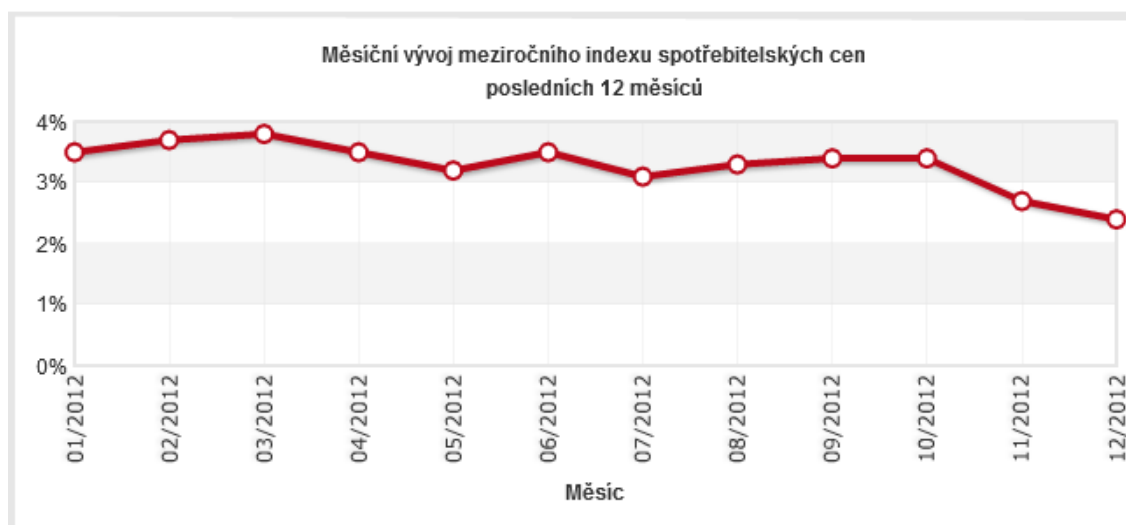
Tabulka č. 4.1 Prognóza vývoje HDP

<i>ukazatel</i>	<i>rok</i>	<i>ve výši</i>
<i>Meziroční růst reálného HDP</i>	2012	-1,0 %
	2013	-0,3 %
	2014	2,1 %

Zdroj: Aktuální prognóza ČNB (zveřejněná 6. 2. 2013) [online]. 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/

Neméně důležitým ekonomickým faktorem je inflace. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za rok 2012 proti průměru předchozích 12 měsíců byla 3,3 %. Následující graf č. 4.1 zobrazuje, jak se míra inflace vyvíjela v roce 2012.

Graf č. 4.1 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ [online]. 2013 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

Cílem ČNB je míra inflace na úrovni 2 %, toho by se podle prognóz mělo v roce 2013 podařit dosáhnout a ještě optimističtější vyhlídky jsou potom na rok 2014 (viz tabulka č. 4.2).

Tabulka č. 4.2 Prognóza vývoje inflace

<i>ukazatel</i>	<i>horizont</i>	<i>ve výši</i>
<i>Meziroční přírůstek spotřebitelských cen</i>	1. čtvrtletí 2014	1,7 %
	2. čtvrtletí 2014	1,7 %

Zdroj: Aktuální prognóza ČNB (zveřejněná 6. 2. 2013) [online]. 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Pro vybranou společnost hraje důležitou roli kurz české koruny k euru. Jelikož se jedná o německou firmu, tak tato česká pobočka nakupuje v eurech a tady v ČR prodává v českých korunách. Už delší dobu se kurz pohybuje okolo 25 Kč/Euro a jak můžeme vidět v tabulce č. 4.3, tak s největší pravděpodobností tomu tak bude i v následujícím období.

Tabulka č. 4.3 Prognóza vývoje kurzu

<i>ukazatel</i>	<i>rok</i>	<i>ve výši</i>
<i>Kurz CZK/EUR</i>	2013	25,3
	2014	25,0

Zdroj: Aktuální prognóza ČNB (zveřejněná 6. 2. 2013) [online]. 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Sociálně kulturní segment

V roce 2011 bylo u Hasičského záchranného sboru ČR (dále jen HZS ČR) celkem 10 663 zaměstnanců, toto číslo zahrnuje jak příslušníky HZS ČR, tak i občanské zaměstnance HZS ČR. (Hasičský záchranný sbor ČR, online, 2013) Dále existují sbory dobrovolných hasičů a jednotek sborů dobrovolných hasičů podniků, které jsou nedílnou součástí integrovaného záchranného systému České republiky a k 1. 1. 2012 v nich bylo evidováno 72 633 členů. (Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska, online, 2013) Úkoly Policie ČR plní 47 000 policistů a 11 000 zaměstnanců policie. Dále počet zaměstnanců obce zařazených do obecních policií za rok 2011 byl celkem 9 542. (Policie ČR, Ministerstvo vnitra ČR, online, 2013) Průměrný počet osob zaměstnaných v průmyslu se pohybuje okolo 1 300 000 osob. (Český statistický úřad, online, 2013)

Toto jsou tři nejdůležitější skupiny, které využívají produkty vybrané společnosti, proto vždy bude důležité, kolik osob u hasičů, policie a v průmyslu pracuje.

Výhodou pro vybranou firmu je, že prodává výrobky, které vlastní německou značku. Obecně jsou německé věci v České republice vnímány velice pozitivně, především se považují za kvalitní.

Technologický segment

S každoročním příchodem moderních technologií do České republiky úzce souvisí i maximální automatizace provozu, a tím se klade důraz na rozšiřování bezpečnostních technologií, ale také běžných ochranných pracovních pomůcek pro zaměstnance. Maximální důraz na obměnu technologií a zvyšování bezpečnosti je pak kladen při vzniku mimořádných technologických havárií ve velkých průmyslových podnicích.

Velká část výzkumu a vývoje nových produktů je soustředěna do sídla mateřské společnosti v Německu, která ovlivňuje hlavní výrobní proudy ve svých výrobních podnicích rozmístěných po celém světě.

V průběhu účetního období roku 2009, 2010 a 2011 vybraná společnost v ČR tedy nevynaložila žádné výdaje na činnost v oblasti výzkumu a vývoje.

Legislativní segment

Velmi důležitým faktorem v tomto segmentu bude sazba DPH, jelikož vybraná firma je plátcem DPH. Vláda velice narychlo před vánočními svátky 2012 schválila novelu zákona o dani z přidané hodnoty a k 1. lednu 2013 se změnila základní sazba daně z 20 % na 21% a snížená sazba daně ze 14 % na 15 %. Schválený daňový balíček počítá s těmito zvýšenými sazbami na roky 2013 – 2015 a od roku 2016 má podle dříve schváleného zákona dojít ke sjednocení sazeb na 17,5 %.

Samozřejmě zde také záleží na zákonech, které se týkají podnikání v ČR. Přestože se původem jedná o německou firmu, tak se musí tato česká pobočka řídit českými zákony, tedy Zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Přínosem pro vybranou společnost může být Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve kterém je zakotvena Část V. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, který může právě podporovat prodej jejich produktů. Týká se to i dalších zákonů např. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník – § 247 Ohrožení pod vlivem návykové látky, tzn. práce nebo řízení vozidla pod vlivem alkoholu nebo drog (podpora prodeje alkohol testů a drogových testů).

Společnost sama přistupuje v této oblasti velice zodpovědně: Společnost kontinuálně zajišťuje školení a seznámení všech svých zaměstnanců s novinkami v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví a práce. Každému ze zaměstnanců je umožněno nahlédnout do Zákoníku

práce a jsou seznámeni s pravidly dodržování právních předpisů v oblasti pracovně právních vztahů.

Enviromentální segment

Otázka ekologie se stává čím dál více diskutována. Samozřejmě existuje i plno zákonů, které upravují ekologické chování firem, jedná se např. Zákon o životním prostředí, Zákon o ochraně ovzduší, Zákon o odpadech apod.

V tomto segmentu se však vybraná společnost orientuje velice dobře: Společnost má uzavřenou smlouvu s firmou EKO-KOM, a.s. o nakládání s obaly dle platných předpisů, s firmou Retela, s.r.o. je smluvně zřízena platba recyklačních poplatků a firma Ekosa Praha, s.r.o. zajišťuje odvoz a likvidaci drobného elektroodpadu. Úspěšná spolupráce pokračuje i s Pražskými službami, a.s. při separaci recyklovatelných surovin ve vlastních nádobách, čímž společnost ještě zdůrazňuje svou podporu ochrany životního prostředí.

4.1.2 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu se pokusíme definovat a pochopit situaci v odvětví. Podíváme se na to, jak vypadá současný stav, a jak se tento stav může měnit v budoucnu.

Potenciální nově vstupující firmy

V současné době je trh v České republice z pohledu nově vznikajících firem zaměřujících se na prodej osobních ochranných pomůcek a bezpečnostních produktů maximálně nasycený. Dochází ovšem k přeskupování velikostí jednotlivých společností na menší či větší obchodní celky. Tato situace na trhu má za následek snižování nákladů na samotný provoz, jelikož většina společností neposkytuje servis, respektive nemá k němu potřebné oprávnění a většina obchodní činností je řešena na webových stránkách formou e-shopu. Toto snižování nákladů má za následek degradaci cenové politiky u vybraných typů produktů. Obecně by se dalo říci, že již na území ČR není další místo pro přímou konkurenci v rámci top produktů jako jsou dýchací přístroje, detekce apod. Možnosti rozšíření prodeje produktů lze spatřit ve využití spolehlivých partnerů v rámci dealerského zastoupení. Co se týče zachování maximální kvality služeb, je třeba velmi pečlivě vybírat partnery – dealery pro další spolupráci, tak aby nedocházelo ke snížení důvěryhodnosti značky kvůli špatnému zaškolení, nastavení podmínek, nedokonalosti marketingových zdrojů apod.

Velký potenciál spolupráce s dealery může být v rozšíření prodeje produktových řad, jako jsou např. ochranné pracovní brýle, ochrana dýchacích cest (respirátory, polomasky,

celoobličejové masky). Tyto produkty jsou určeny z velké míry pro další prodej přes dealerské zastoupení, protože touto cestou se může dostat do podvědomí i těch nejmenších odběratelů – zákazníků, kteří využívají převážně dealery. Navíc některé velké podniky nabízejí pro dodavatele náhradní plnění, a toho využívají třeba obchodníci, kteří mají i svou přidruženou výrobu např. pracovní oděvy.

Konkurenční boj

Výhodou nejmenované společnosti v ČR je zcela dominantní postavení na trhu, a to již po dobu 20 let jako samostatná společnost, ovšem s dlouholetými dodávkami produktů už za minulého režimu. Přímý konkurent v celém sortimentu produktů je pouze jeden. V důležitých produktech, kde lze zařadit například detekci, je konkurence širší.

V oblasti klíčového produktu, kterým je izolační dýchací přístroj, má společnost zcela dominantní postavení na českém trhu. Tohle postavení nemá obdoby v žádné zemi, kde tato zahraniční společnost působí. Konkurence zde doplatila na neodborné zastoupení a přenechání kompetencí na dealerské úrovni. Další nevýhodou dealerské sítě u konkurence je neodbornost a osobní zkušenosti zaměstnanců, které se samozřejmě nemohou vyrovnat kvalitnímu vyškolení, odborné spolupráci a prestiže nadnárodní společnosti.

Konkurence nasazuje často nižší ceny, ale zákazník potom zjišťuje, že v ČR servisní zázemí prakticky neexistuje, a dále chybí technická návaznost na zakoupené produkty v malém množství, zvláště u HZS ČR. Tímto trendem jsou většinou ovlivněni hasiči z dobrovolných sborů.

Nelze opomenout také horší kvalitu, a to nejen v dílenském zpracování či funkčním použití, ale také z hlediska data výroby produktů, jelikož už se mnohokrát stalo, že produkty dodané konkurencí v ČR jsou sice o málo levnější, nicméně vyrobeny několik let zpátky, a tudíž i zcela jako nové produkty budou muset projít kontrolou, repasí apod.

Odběratelé

Jednotliví odběratelé pro společnost se dělí na tyto základní skupiny:

- *státní správa* (ministerstva, kraje, města, obce), pod jejichž kompetenci spadají složky integrovaného záchranného systému, armáda ČR, podniky patřící státu, zdravotnictví, atd.;
- *velké nadnárodní koncerny* (např. z oblasti automobilového průmyslu, těžebního průmyslu, chemického a farmaceutického průmyslu);
- *těžební společnosti* (veškerá těžba nerostných surovin);

- *střední a malé firmy* (všechny průmyslové i neprůmyslové odvětví);
- *energetické společnosti* (výroba elektřiny, tepla, vodárenství, plynárenství, zpracování odpadů apod.);
- *logistické a telekomunikační firmy* (veškerá doprava, telekomunikace).

Chování různých odběratelů se velmi odlišuje, a to nejen v otázce ceny jednotlivých produktů, ale také v otázce samotné kvality produktů a služeb. Velkou výhodou této společnosti je fakt, že má uzavřenu celou řadu nadnárodních smluv (memorand) týkající se dodávek produktů a služeb pro dané společnosti působící například na území EU, což dosti zjednodušuje konkurenční boj, jelikož jde o cenovou exkluzivitu na vybrané produkty pro konkrétního zákazníka.

Další možností je snižování cen u zákazníků, kteří se zaváží odebrat velké množství produktů v určitém časovém horizontu. Tento model se nepoužívá jen při dlouhodobých kontraktech, ale také při dílčích obchodech či projektech, které se stávají svým finančním objemem velmi zajímavými.

Při obchodních jednáních o cenách vždy záleží na množství, a také na typu produktu a podle toho se ve většině projednávaných obchodních příležitostí vyjednává o celkové slevě, která funguje jako motivační nástroj a může být využita formou odstupňovaných bonusů.

Cenová politika není pouze záležitostí velkých nadnárodních firem, ale také státní správy, která tvoří svým objemem podstatnou část příjmů společnosti. Zde se modelují speciální ceny pro velké tendry.

Dodavatelé

Vybraná společnost je společností obchodně servisní a zastupuje svou mateřskou společnost na území ČR, a proto není přímo ovlivněna vstupy jednotlivých dodavatelů. Nicméně mateřská společnost, která je společností výrobní, a která dodává své výrobky do jednotlivých zemí přes své zastoupení, je plně závislá na jednotlivých subdodavatelích komponentů k výrobě či montáži svých koncových produktů. Proto velkou roli hraje vstupní cena jednotlivých dílů, neméně důležité je samotná kvalita, na kterou je kladen vysoký důraz. Právě veškeré změny cen u jednotlivých dodavatelů způsobuje úpravu ceny pro koncového zákazníka v jednotlivých zemích, kde se každoročně upravuje ceník.

Dodavatelé jednotlivých komponentů mohou způsobit neočekávaným výpadkem ve svých dodávkách nemalé problémy mateřské společnosti. Proto se toto riziko diverzifikuje na více dílčích dodavatelů.

Společnost působící na území ČR odebírá od svých dodavatelů např. tlakové láhve, jejichž koncová cena se odvíjí od tvrdého konkurenčního boje dealerských „garážových firem“, které prakticky jen přeprodávají, bez větších nákladů.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Je nutné zmínit, že pro produkty dodávané touto společností je na území ČR méně substitučních výrobků, to platí i pro celý svět. Samozřejmě je pár skupin výrobků, kde i konkurence způsobuje větší rozdělení trhu. Například to jsou ochranné pomůcky typu respirátor, polomaska, nebo celoobličejová maska, dále pak přenosná a stacionární detekce, nebo již výše zmíněné tlakové láhve, či dýchací přístroje.

U těchto produktů pak záleží na celkovém zpracování koncového zákazníka, které se odráží od jeho potřeby, dále pak od kvality a v neposlední řadě od jeho finančních možností, které je schopen akceptovat pro pořízení daného produktu. Takové rozhodování mohou v některých případech ovlivňovat samotní zaměstnanci nebo odbory.

U některých skupin zákazníků v ČR hraje velkou roli konečná cena a ta je povyšována nad kvalitu, což u bezpečnostních produktů lze označit jako nepromyšlenou investici. Dříve či později se projeví nedokonalost levného a nekvalitního výrobku a tento zákazník se transformuje na výrobek dražší, s vyšší kvalitou, což se samozřejmě projeví i na celkové dosažené životnosti produktu.

4.2 Interní analýza

Interní analýza nám bude nápomocná při nahlédnutí do nitra vybrané společnosti. Nejdříve se zaměříme na vývoj společnosti, dále bude provedena analýza zdrojů a pomocí hodnototvorného řetězce budou vymezeny hlavní a podpůrné funkce. Za důležitou součást interní analýzy se považuje také zhodnocení finančního zdraví společnosti, což bude provedeno pomocí finanční analýzy, a pro zajímavost budou porovnány výsledky vybrané společnosti s výsledky jejího největšího konkurenta.

4.2.1 Vývoj společnosti

Minulý vývoj společnosti

V posledním období pokračovala vybraná společnost v intenzivní spolupráci s jednotkami dobrovolných hasičů v oblasti osobních ochranných prostředků, především pak dýchacích přístrojů. Pozice firmy v rezortu Ministerstva vnitra České republiky (dále jen MVČR) zůstává velmi dobrá.

Druhou důležitou součástí MVČR z hlediska vybrané společnosti nadále zůstává zejména Policie ČR (dále jen PČR). Pokračovala zde spolupráce v oblasti detekce alkoholu v dechu a spolupráce s Policií ČR v oblasti detekční techniky pro zjišťování požití omamných látek.

V průmyslu lze obecně konstatovat uspokojivý stav jak v oblasti detekční techniky, tak ochranných pomůcek. V hornictví pokračuje spolupráce s OKD, resp. s HBZS především v oblasti dýchacích techniky. I v roce 2011 byly v rámci OKD zakoupeny osobní respirátory, jak předpokládala jejich strategie. Tato skutečnost se tedy dá hodnotit velmi pozitivně.

Předpokládaný vývoj – cíle pro nejbližší období:

Společnost chce spolupracovat s Dopravním inspektorátem PČR – Ministerstvo dopravy ČR a BESIPem, udržet si pozici v OKD a.s. – především v oblasti detekční techniky a respirátorů, cíleně pronikat na trh dobrovolných hasičů, zlepšit PR – prezentace firmy v odborných publikacích na webu a veletrzích, spolupracovat se třetími stranami za účelem proniknutí do jejich doposud „neobsazených“ oblastí, postupně budovat dealerské sítě, zvýšit celkové efektivitu organizace – workflow, organizační změny.

Hlavní cíl pro budoucí období:

Důsledné pronikání na nové trhy v oblasti chemického průmyslu.

Zhodnocení dosavadní strategie

Podařilo se maximálně rozšířit působnost vybrané společnosti do průmyslového odvětví, a tím zvýšit prodejnost jejich produktů a služeb. A samozřejmostí je, že pokud společnost prodá více produktů, zvyšuje se také počet služeb poskytovaných jejich servisem.

Nesmíme také opomenout působnost společnosti u jednotek dobrovolných hasičů, u kterých začala obměna zastaralé dýchací techniky, která je nedílnou součástí tvorby tržeb.

Podle výsledku hospodaření lze strategii organizace také zhodnotit pozitivně. Vybraná společnost neustále dosahuje kladného výsledku a za poslední čtyři účetní období se čistý zisk pohyboval v rozmezí 13 – 22 miliónů Kč.

4.2.2 Analýza zdrojů společnosti

Jak už bylo napsáno výše, společnost má pobočku jak v Praze, tak i v Ostravě. Obě tyto pobočky sídlí v prostorách, které má společnost v podnájmu. Tyto prostory zahrnují kanceláře, servisní místnosti a sklady. Další velkokapacitní sklad lze nalézt v okrajové části Prahy, kde se rovněž jedná o podnájem. V servisních prostorech se nacházejí větší zařízení jako například kompresory, plnírny kyslíku apod. Do hmotných zdrojů vybrané společnosti lze také zahrnout automobily, kterých je 15 (5 v Ostravě, 10 v Praze) a slouží jednak k převozu zboží ale také k přepravě zaměstnanců přímo k zákazníkům.

Do nehmotných zdrojů vybrané společnosti patří především patenty, pověst a jméno organizace. Patentů vlastní vybraná společnost spoustu, týkají se dýchací techniky, speciálních náplní filtrů, kyslíkových dýchacích přístrojů, detekčních trubiček apod. Navíc vybraná společnost vlastní značku s dlouholetou tradicí, kvalitou, která přináší inovativní technologie z oblasti bezpečnosti.

Vybraná společnost zaměstnává 25 osob, jejichž věkový průměr je přes 40 let. Co se týče kvalifikační struktury, polovina zaměstnanců je středoškolského vzdělání a polovina vysokoškolského vzdělání.

4.2.3 Analýza hodnototvorného řetězce

I při této analýze je nutné si uvědomit, že vybraná společnost je dceřinou společností německé společnosti.

Hlavní funkce

Centrální výroba probíhá v Německu, a další výrobní závody se nacházejí v Anglii, USA, ČR, Brazílii, JAR, Číně a Švédsku. V ČR je výrobní závod umístěn v Chomutově. V tomto závodě probíhá výroba záchranářských přileb.

Hlavní sídlo společnosti je umístěno v Praze a další pobočku má společnost v Ostravě. Obě tyto zastoupení jsou situována v dobré dopravní dostupnosti svým zákazníkům. Vybraná společnost je rozdělena na obchodní a servisní část, které každodenně spolu úzce spolupracují. Ve společnosti se 6 zaměstnanců včetně vedení starají o své zákazníky po obchodní stránce. Jejich pracovní náplní je péče o své veškeré zákazníky od A do Z (patří zde např. osobní kontakt se zákazníky, propagace nových výrobků, činnosti spojené s výstavami, odbornými semináři apod.). Tito zaměstnanci jsou vysoce kvalifikováni po technické stránce, ale také se orientují v tržním prostředí.

Co se týče dalšího marketingu, vybraná společnost se po celý rok účastní různých propagačních akcí a odborných seminářů, které jsou cílené na odborné koncové uživatele (např. hasiči, plynárenství, vodárenství apod.). Mezi největší akce patří bezesporu Pyros, Pyrocar, Konference Gas a jiné.

Neméně důležitou skupinou zaměstnanců společnosti jsou pracovníci specializovaného servisu, kteří provádějí veškeré odborné servisní úkony na prodaných produktech. Servis většiny produktů je prováděn přímo na pobočkách společnosti, avšak pro určité produktové skupiny jsou nutné servisní zásahy techniků přímo u zákazníků (např. servis vysokotlakých kompresorů a stacionární detekce plynů a par). Servis také poskytuje školicí činnost pro své zákazníky, tak aby si mohli provádět určitý stupeň servisu přímo na svých pracovištích.

Podpůrné funkce

Logistické zabezpečení novými produkty a náhradními díly probíhá přes hlavní logistické centrum sídlící v Německu, kde se zasílají objednávky a ty jsou zde dále zpracovávány – některé položky jsou skladem a některé položky jsou teprve zadávány do výroby. Produkty jsou pak distribuovány v jednotlivých celcích na obě pobočky v ČR, kde jsou přebírány a kontrolovány zaměstnanci. Dále se na určité skupině produktů provádí předprodejní servis (např. nastavení kalibrace) a následuje samotná logistika ke koncovému zákazníkovi.

Jak už bylo výše zmíněno, z velké části probíhá vývoj a inovace v mateřské společnosti v Německu. Nicméně nedílnou součástí je zpětný sběr dat od samotných zákazníků, kteří například požadují uživatelské vylepšení produktů (doplnění funkcí, technická změna produktů apod.).

V podstatě veškeré personální funkce provádí vedení společnosti, především pokud se jedná o výběr a získávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců apod.

Co se týče komunikace ve vybrané společnosti, jedná se hlavně o komunikaci ostravské pobočky s pražskou pobočkou, ve které sídlí vedení společnosti. Jednou za 14 dní probíhá porada obchodní části společnosti se zástupci servisu, během které se řeší veškeré aktuální obchodní příležitosti, problémy a další důležité informace týkající se chodu společnosti. Další komunikace probíhá pomocí elektronické pošty a telefonátů. Komunikace této dceřiné společnosti s mateřskou se uskutečňuje elektronickou poštou, web konferencemi nebo specializovanými semináři.

4.2.4 Finanční analýza vybrané společnosti

Pomocí následující finanční analýzy bude zjištěno, jaká byla a je finanční situace ve vybrané společnosti. Finanční analýza bude zpracována podle Výročních zpráv za roky 2009, 2010, 2011 a 2012, jejichž součástí jsou účetní závěrky, tedy Rozvahy a Výkazy zisku a ztrát k poslednímu dni za jmenované období. Tyto dokumenty jsou v plném rozsahu součástí příloh.

Ukazatele zadluženosti

Základním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost. V tomto případě vybraná společnost využívá v podstatě pouze krátkodobé závazky, a jak můžeme vidět z tabulky č. 4.4, celková zadluženost není vysoká. Každoročně sice jejich zadluženost stoupá, ale jedná se jen o pár procentních bodů.

Tabulka č. 4.4 Celková zadluženost

CELKOVÁ ZADLUŽENOST		
Rok	cizí kapitál/celková aktiva	
2009	12 661/85 322	14,84%
2010	12 814/76 691	16,71%
2011	15 948/80 362	19,85%
2012	16 083/70 991	22,65%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

Společnost tedy spíše spoléhá na své vlastní zdroje, v roce 2009 byl podíl cizího kapitálu na celkových aktivech pouze 14,84 %, ale v následujících letech už můžeme pozorovat stoupající tendenci. Samozřejmě by tento růst neměl pokračovat neustále, je třeba myslet na to, že není žádoucí, aby tato hodnota překročila 50 %.

Další ukazatel nám vyjadřuje, do jaké míry je organizace schopna krýt svůj majetek vlastními zdroji. Podle tabulky č. 4.5 lze říci, že je společnost na tom velice dobře a schopná finanční samostatnosti.

Tabulka č. 4.5 Podíl vlastního kapitálu na aktivech

PODÍL VLASTNÍHO KAPITÁLU NA AKTIVECH		
Rok	vlastní kapitál/celková aktiva	
2009	69 535/85 322	81,50%
2010	60 275/76 691	78,59%
2011	60 447/80 362	75,22%
2012	51 654/70 991	72,76%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

U tohoto ukazatele je žádoucí zvyšování jeho hodnoty, jelikož znamená upevňování finanční stability. Je však nutné si uvědomit, že vysoký ukazatel může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků. V roce 2009 činil podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech 81,50 %, což je dost vysoká hodnota. To znamená, že pokud nedojde k výraznému poklesu této hodnoty v budoucnosti, tak zde klesající tendence není negativní.

Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability se podíváme na to, jak je na tom společnost s výnosností kapitálu, vlastních zdrojů a jak je společnost schopna dosahovat zisku při dané výši tržeb.

Tabulka č. 4.6 Rentabilita aktiv

RENTABILITA AKTIV		
Rok	zisk/aktiva	
2009	27 246/85 322	31,93%
2010	21 290/76 691	27,76%
2011	24 800/80 362	30,86%
2012	16 681/70 991	23,50%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

Jako klíčovým měřítkem rentability je označována právě rentabilita aktiv. U tohoto ukazatele je žádoucí, aby trend rostl. Z tabulky č. 4.6 můžeme spíše pozorovat proměnlivý trend, kdy se střídavě rentabilita aktiv zvyšuje a snižuje. Nejnižší hodnoty zatím dosáhla právě za rok 2012 s hodnotou 23,5 %, a to z důvodu snížení jak zisku, tak i aktiv. I přes toto snížení v posledním roce, může být označena rentabilita aktiv jako uspokojující.

Tabulka č. 4.7 Rentabilita vlastního kapitálu

RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU		
Rok	zisk/vlastní kapitál	
2009	27 246/69 535	39,18%
2010	21 290/60 275	35,32%
2011	24 800/60 447	41,03%
2012	16 681/51 654	32,29%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

Další ukazatel nám vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, tedy logicky je žádoucí, aby nám tento ukazatel rostl. Ovšem stejně jako u rentability aktiv společnost vykazuje střídavý trend, kdy jeden rok se nám rentabilita oproti předchozímu roku zvyšuje a další rok zase snižuje. Přesto pokud si uvědomíme, že se neustále rentabilita vlastního

kapitálu pohybuje okolo 30 – 40 %, lze hovořit podle tabulky č. 4.7 o dobré celkové výnosnosti vlastních zdrojů.

Tabulka č. 4.8 Rentabilita tržeb

RENTABILITA TRŽEB		
Rok	čistý zisk/tržby	
2009	21 647/246 816	8,77%
2010	16 740/188 737	8,87%
2011	19 806/181 880	10,89%
2012	13 507/162 649	8,30%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

Velice zajímavý je také pohled na rentabilitu tržeb (viz tabulka č. 4.8). Jelikož nám ukazatel vyjadřuje, kolik společnost dokáže vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb, budeme chtít, aby ukazatel opět rostl. Zde je na tom společnost velice dobře, v letech 2009, 2010 a 2012 se pohybuje mezi 8 – 9 %, což lze hodnotit velice pozitivně, a dokonce v roce 2011 rentabilita tržeb dosáhla 10,89 %. Tato vysoká úroveň ukazatele ukazuje na nadprůměrnou úroveň firmy, na dobrou práci managementu a dobré jméno společnosti na trhu.

Ukazatele likvidity

Pomocí těchto ukazatelů se podíváme na to, jak je společnost schopna hradit své závazky, jak je schopna získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb.

Tabulka č. 4.9 Běžná likvidita

BĚŽNÁ LIKVIDITA		
Rok	oběžná aktiva/krát.závazky	
2009	81 750/12 661	6,4568
2010	74 216/12 814	5,7918
2011	78 756/15 948	4,9383
2012	69 276/16 083	4,3074

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

Smyslem ukazatele běžné likvidity je ten, že poměruje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Jelikož se za průměrnou výši považuje rozmezí 1,5 – 2,5, tak lze říci, že společnost je na tom dobře a je schopna dostát svým závazku ještě s velkou rezervou. Jak můžeme vyčíst z tabulky č. 4.9, tak skoro ve všech obdobích je hodnota tohoto ukazatele téměř dvojnásobná než je přijatelná míra.

Tabulka č. 4.10 Okamžitá likvidita

OKAMŽITÁ LIKVIDITA		
Rok	pohotové PP/krát.závazky	
2009	22 118/12 661	1,746939
2010	8 921/12 814	0,696192
2011	34 813/15 948	2,182907
2012	15 349/16 083	0,954362

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

Z krátkodobého hlediska je ale významná okamžitá likvidita, někdy nazývaná pokladní likvidita. Základní složku pohotových platebních, a tedy nejlikvidnějších prostředků v této vybrané společnosti, tvoří peníze na účtech a peníze v hotovosti. Doporučovaná hodnota pro podniky v českém prostředí je 0,6 – 1,1. Ve všech letech se vybraná společnost v těchto hodnotách pohybuje, jak můžeme pozorovat v tabulce č. 4.10. Tento ukazatel je považován za poměrně nestabilní a slouží spíše pouze k dokreslení úrovně likvidity podniku. Proto nemusíme v případě vybraného podniku vidět jeho kolísavost a někdy nižší hodnoty (např. rok 2010, kdy okamžitá likvidita byla 0,696) nijak negativně.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele nám pomohou změřit, jak je společnost aktivní v nakládání se svými prostředky. Prakticky se jedná o ukazatele typu doby obratu.

Tabulka č. 4.11 Doba obratu zásob

DOBA OBRATU ZÁSOB		
Rok	zásoby x 360 / tržby	dny
2009	11 383 x 360/246 816	16,6
2010	10 365 x 360/188 737	19,8
2011	9 854 x 360/181 880	19,5
2012	11 107 x 360/162 649	24,6

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

Doba obratu zásob charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Doporučuje se, aby doba obratu zásob byla co nejkratší, ale na druhou stranu se nesmí zapomínat na optimální velikost zásob. Přestože se ve vybrané společnosti spíše doba obratu zvyšuje (viz tabulka č. 4.11), zatím stále nejvyšší hodnota v roce 2012 dosahuje pouze 24,6 dní, což je ještě dost pod hranici 52 dnů, která by neměla být překročena.

Tabulka č. 4.12 Doba obratu pohledávek

DOBA OBRATU POHLEDÁVEK		
Rok	kr. pohledávky x 360 / tržby	dny
2009	46 552 x 360/246 884	67,9
2010	53 119 x 360/188 737	101,3
2011	32 237 x 360/182 018	63,8
2012	41 021 x 360/162 788	90,7

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

Doba obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Tento ukazatel je důležitý především z hlediska plánování peněžních toků. Vybraná společnost má nastavenou nejdelší dobu úhrady faktury na 90 dní. Jak můžeme ale vyčíst z grafu č. 4.12, tak v roce 2010 byla tato doba překročena průměrně až o 10 dní. Rok 2012 sice taky lehce překračuje 90 dnů, ale v tomto případě je to zanedbatelné. Lze předpokládat, že v současné době je velmi často doba úhrady faktury delší než deklarovaná. Ovšem pokud by k tomu docházelo dlouhodobě a narůstala by doba obratu pohledávek, bylo by nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů a do budoucna postupovat razantněji.

Tabulka č. 4.13 Doba obratu závazků

DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ		
Rok	kr. závazky x 360 / tržby	dny
2009	12 661 x 360/246 884	18,5
2010	12 814 x 360/188 737	24,4
2011	15 948 x 360/182 018	31,5
2012	16 083 x 360/162 788	35,6

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů za roky 2009, 2010, 2011 a 2012 vybrané společnosti

V tabulce č. 4.13 je vypočtena doba obratu závazků, která vyjadřuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům. Na rozdíl od vysokých čísel z tabulky č. 4.12 lze pozorovat velice nízké hodnoty. Vybraná společnost je velmi finančně zodpovědná, přestože by se hodnoty mohly pohybovat okolo 90 dní, nejdéle společnost splácela své závazky v roce 2012, a i přesto se jednalo o pouhých 35,6 dní.

Z posledních dvou ukazatelů lze tedy usoudit, že zatímco společnost splácí své závazky velice brzo, tak její odběratelé si dávají se splácením na čas. Obecně se ale právě doporučuje, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek, aby se nenarušila finanční rovnováha.

4.2.5 Porovnání výsledků finanční analýzy s konkurenční společností

Aby výsledky finanční analýzy nebyly posuzovány pouze podle určitých tabulek nebo literatur, bude provedena finanční analýza také u konkurenční společnosti, která je vybrané společnosti nejbližší svým portfoliem produktů.

Jedná se o německo-americkou firmu, která působí ve více než 140 zemích světa. Předmětem jejich podnikání je bezpečnost a patří mezi světového výrobce ochranných prostředků již od roku 1914. V ČR prodávají ochranné prostředky (ochranné oděvy, ochrana hlavy, vybavení pro ochranu proti pádům z výšky atd.), detektory (stacionární systémy pro detekci plynu a plamene, osobní detekční přístroje) a dýchací přístroje.

V ČR je tato společnost zastoupena pobočkou v Praze a pobočkou v Ostravě, tedy stejně jako vybraná společnost.

V následujících tabulkách bude možno porovnat české zastoupení vybrané společnosti a české zastoupení její konkurenční společnosti. Budou srovnány vybrané ukazatele za účetní období 2009, 2010 a 2011 zpracovány na základě účetních výkazů dostupných na internetových stránkách Justice.

Ukazatele zadluženosti

V této oblasti vybraná společnost vykazuje mnohem lepší výsledky než konkurenční společnost (viz tabulka č. 4.14). Celkovou zadluženost má konkurenční společnost v některých obdobích dokonce až dvojnásobnou než vybraná společnost. U podílu vlastního kapitálu na aktivech, kde jsou žádoucí vyšší hodnoty, si také vede vybraná společnost lépe. Ve všech zmiňovaných obdobích má vždy alespoň o 10 % vyšší podíl než konkurence.

Tabulka č. 4.14 Srovnání ukazatelů zadluženosti

CELKOVÁ ZADLUŽENOST		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	14,84 %	30,06 %
2010	16,71 %	37,68 %
2011	19,85 %	34,85 %
PODÍL VLASTNÍHO KAPITÁLU NA AKTIVECH		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	81,50 %	70,03 %
2010	78,59 %	62,32 %
2011	75,22 %	65,15 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability

U ukazatelů z tabulky č. 4.15 lze pozorovat, že má konkurenční společnost v roce 2009 lepší výsledky. Nejlépe dopadla rentabilita vlastního kapitálu, kterou má o více než 7 % vyšší než vybraná společnost. Ovšem v roce 2010 se situace obrací a kromě rentability tržeb, kterou má konkurenční společnost vyšší o méně než 1 %, vybraná společnost vykazuje v této oblasti lepší výsledky. Největší rozdíly můžeme pozorovat v roce 2011, kdy se situace v konkurenční společnosti razantně změnila oproti roku 2009. V roce 2011 tedy vybraná společnost dosahuje mnohem lepších hodnot než konkurence.

Tabulka č. 4.15 Srovnání ukazatelů rentability

RENTABILITA AKTIV		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	31,93 %	32,47 %
2010	27,76 %	20,52 %
2011	30,86 %	12,75 %
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	39,18 %	46,36 %
2010	35,32 %	32,94 %
2011	41,03 %	19,57 %
RENTABILITA TRŽEB		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	8,77 %	11,15 %
2010	8,87 %	9,45 %
2011	10,89 %	5,79 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na těchto ukazatelích lze pozorovat, že vybraná společnost hospodáří vyrovnaně. Rozdíly mezi jednotlivými roky jsou pouze nepatrné, pohybují se maximálně o 6 % nahoru nebo dolů. Zatímco konkurenční společnost se v této oblasti moc nedaří, všechny vybrané ukazatele rentability klesají. Nejde však jen o nepatrné změny. Snížení mezi rokem 2009 a 2011 bylo u rentability aktiv skoro o 20 % a u rentability vlastního kapitálu více než 26 %. Tyto výsledky si vysvětlují tak, že konkurenční společnost nedosahuje tak vysokého zisku jako v minulých obdobích. Každopádně pokud bude tento trend pokračovat dále, tato společnost se s velkou pravděpodobností dostane do finančních potíží.

Ukazatele likvidity

Další důležitou skupinou jsou ukazatele likvidity, pomocí nichž se podíváme na to, jak jsou společnosti schopny hradit své závazky.

Jak už bylo řečeno výše, běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Ve všech obdobích obě společnosti neklesají pod hranici 1,5, a naopak většinou výrazně převyšují hodnotu 2,5. Pokud ale dojde ke srovnání vybrané společnosti a konkurenční společnosti, můžeme podle tabulky č. 4.16 říci, že vybraná společnost je na tom ve všech vybraných letech lépe.

Druhá polovina tabulky vyčísluje okamžitou likviditu, zde se doporučují hodnoty pro podniky v českém prostředí 0,6 – 1,1. I zde se obě společnosti pohybují v tomto rozmezí nebo hodnotu 1,1 převyšují. Kromě roku 2010 opět lepší výsledky vykazuje vybraná společnost.

Tabulka č. 4.16 Srovnání ukazatelů likvidity

BĚŽNÁ LIKVIDITA		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	6,4568	3,1783
2010	5,7918	2,5889
2011	4,9383	2,8280
OKAMŽITÁ LIKVIDITA		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	1,746939	1,237396
2010	0,696192	0,720589
2011	2,182907	0,652138

Zdroj: vlastní zpracování

Co se tedy týká ukazatelů likvidity, lze pozorovat, že i v této oblasti se vybrané společnosti daří lépe než její konkurenci.

Ukazatele aktivity

Poslední oblastí, ve které budou porovnávány obě společnosti, jsou ukazatele aktivity (viz tabulka č. 4.17). Podíváme se tedy na to, jak jsou společnosti aktivní v nakládání se svými prostředky. Jedná se o dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. U všech těchto ukazatelů je samozřejmě žádoucí, aby doba byla co nejkratší.

Dobu obratu zásob má vybraná společnost ve všech vybraných letech nižší než konkurenční společnost. Zajímavé je výrazné zvýšení doby obratu zásob u konkurenční společnosti z roku 2009 na rok 2010 o více než 20 dní.

Doba obratu pohledávek by neměla překročit 90 dní. Tuto lhůtu vybraná společnost překročila v roce 2010 a konkurenční společnost v roce 2010 a 2011. Přesto ve všech obdobích je doba obratu pohledávek u vybrané společnosti nižší než u konkurenční společnosti.

Doba obratu závazků je posledním ukazatelem této skupiny, pomocí něhož opět srovnám obě společnosti. Jelikož nám vyjadřuje, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury, neměl by také překročit 90 dní. Tento parametr splnily obě společnosti ve všech vybraných obdobích. Jelikož je však žádoucí co nejkratší, opět je na tom lépe vybraná společnost.

Tabulka č. 4.17 Srovnání ukazatelů aktivity

DOBA OBRATU ZÁSOB		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	16,6 dní	18,1 dní
2010	19,8 dní	38,5 dní
2011	19,5 dní	36,7 dní
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	67,9 dní	71,5 dní
2010	101,3 dní	105,4 dní
2011	63,8 dní	117,3 dní
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ		
rok	vybraná společnost	konkurenční společnost
2009	18,5 dní	46,2 dní
2010	24,4 dní	77,0 dní
2011	31,5 dní	70,7 dní

Zdroj: vlastní zpracování

I v této oblasti vybraná společnost vykazuje lepší výsledky než konkurence. Nelze si nevšimnout, že se konkurenční společnosti z roku 2009 na rok 2010 razantně zvýšila jak doba obratu zásob, tak i doba obratu pohledávek a závazků.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza nám pomůže nejen uvědomit si silné a slabé stránky vybrané společnosti, příležitosti a hrozby, ale také prostřednictvím bodů a vah bude vypočteno, jaký přístup lze potom podle SWOT matice použít.

SWOT analýzu jsem sestavila s pomocí pracovníků vybrané společnosti, kteří se zabývají obchodem a jsou v každodenním styku se zákazníky. Použili jsme bodovou škálu 1 - 10, kdy 1 označuje faktor nejméně důležitý a 10 nejvíce důležitý. Dále jsme přiřadili váhy podle významu faktoru v odvětví, škála 1 – 7, kde 1 znamená nejnižší váhu a 7 nejvyšší váhu.

4.3.1 Silné stránky

Jak můžeme vidět v tabulce č. 4.18, mezi nejsilnější stránky vybrané společnosti patří image společnosti, poměrně malá konkurence a významný podíl na trhu. Neméně důležité je pro společnost také kvalitní zpracování výrobků a přístup ke špičkovým materiálům a technologiím. Do nejvýznamnějších faktorů z pohledu odvětví byla zařazena síla konkurence, podíl na trhu a kvalitní zpracování výrobků, které v podstatě z velké části potom výrobek prodává.

Tabulka č. 4.18 Silné stránky vybrané společnosti

Strenghts	Body	Váhy	Součin
Image společnosti	9	6	54
Vysoká kvalifikace zaměstnanců	7	6	42
Kvalitní zpracování výrobků	8	7	56
Poměrně malá konkurence	9	7	63
Přístup ke špičkovým materiálům a technologiím	8	6	48
Poskytování poradenské a servisní činnosti	6	5	30
Celosvětová značka	6	5	30
Výrobky týkající se bezpečnosti a zdraví osob majetku	7	5	35
Významný podíl na trhu	9	7	63
Součet	-	-	421
$421 / 9 = 46,78$			

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Slabé stránky

Jednou z největších slabých stránek vybrané společnosti podle tabulky č. 4.19 je to, že je závislá na cenové politice mateřské společnosti, to znamená, že prodejní cena je určena v Německu a její hodnota je v eurech. Tato česká pobočka potom nakupuje produkty od své mateřské společnosti, z čehož vyplývá, že cena těchto produktů v českých korunách je závislá na ceně v eurech. Další slabší stránkou společnosti jsou webové stránky, které se někdy stávají nepřehledné, a především při vyhledávání informací není složité se na nich úplně ztratit. To je však dáno tím, že tyto stránky jsou tvořeny mateřskou společností v Německu, a jsou pro všechny zastoupení ve všech zemích stejné. Z hlediska odvětví se největší váha dává na dealerskou síť, a dále také webovým stránkám. Vzhledem k nepříznivé ekonomické situaci v ČR většina firem při nákupu hledí v první řadě na cenu, takže bude v odvětví také záležet, jaké ceny kdo má. V neposlední řadě může být v odvětví důležité, aby společnost byla schopna rychle vyřizovat reklamace, jelikož zákazník zakládající si na rychlosti může příště koupit produkt u konkurenční společnosti.

Tabulka č. 4.19 Slabé stránky vybrané společnosti

Weaknesses	Body	Váhy	Součin
Poddimezovaný počet zaměstnanců	7	4	28
Nedokonalá dealerská síť v oblasti respirátorů, polomasek, masek apod.	5	6	30
Složité webové stránky	8	6	48
Náročné servisní manuály	6	5	30
Nutnost časové flexibility zaměstnanců (přizpůsobení se zákazníkům)	7	4	28
Závislost na cenové politice mateřské společnosti	9	6	54
Časové prodlevy v rámci reklamaci (část zboží se zasílá do Německa)	7	6	42
Časová prodleva dodávek (zboží je zasíláno z Německa)	6	4	24
Částečná závislost na státní správě	7	5	35
Součet	-	-	
$319 / 9 = 35,44$			

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Příležitosti

V současné době jsou největší příležitosti pro vybranou společnost uvádění zcela převratných produktových novinek v oblasti bezpečnosti na český trh, maximální využití probíhajícího přezbrojení u dobrovolných jednotek hasičů a zvýšení počtu detekční techniky na drogy v řadách Policie ČR. Významnou a velmi reálnou příležitostí je také uvést službu Shutdown and Rental Management na český trh. Další příležitosti lze vyčíst z následující tabulky č. 4.20.

Tabulka č. 4. 20 Příležitosti vybrané společnosti

Opportunities	Body	Váhy	Součin
Vybudování dealerské sítě pro oblast ochrany a dýchacích orgánů	7	6	42
Uvedení nové služby Shutdown and Rental Management na český trh (ve světě má tato služba úspěch a přináší značný zisk)	8	6	48
Uvádění zcela převratných produktových novinek v oblasti bezpečnosti na českém trhu	9	6	54
Rozšíření služeb pro lehký a středně těžký průmysl	7	5	35
Využití spolupráce s projekčními společnostmi	7	5	35
Maximální využití probíhajícího přezbrojení u dobrovolných jednotek hasičů	9	6	54
Uvedení zcela nové hasičské přilby na trh	8	6	48
Zvýšení počtu detekční techniky na drogy v řadách Policie ČR	9	5	45
Součet	-	-	361
361 / 8 = 45,13			

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Hrozby

Z tabulky č. 4.21 můžeme vyčíst, že největší hrozbou pro vybranou společnost je pokles průmyslové výroby a zmrazení financování bezpečnostních sborů.

Tabulka č. 4.21 Ohrožení vybrané společnosti

Threats	Body	Váhy	Součin
Konkurence dílčích výrobců bezpečnostních produktů	7	5	35
Pokles průmyslové výroby	9	7	63
Zmrazení financování bezpečnostních sborů	8	5	40
Nejistý kurz eura	5	5	25
Nestabilita vlády	5	6	30
Součet	-	-	193
$193 / 5 = 38,6$			

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyhodnocení výše uvedených tabulek byly výsledky zapsány do SWOT matice, která jasně ukazuje, že silné stránky převažují nad slabými a příležitosti převažují nad hrozbami. Výchozí strategie S – O tedy znamená, že vybraná společnost by měla využívat svých silných stránek a příležitostí, které nabízí okolí podniku.

Tabulka č. 4.22 SWOT matice

	Silné stránky 46,78	Slabé stránky 35,44
Příležitosti 45,13	STRATEGIE S-O	
Hrozby 38,6		

Zdroj: vlastní zpracování

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Některé výsledky analýz samozřejmě ovlivňuje to, že vybraná firma je dceřinou společností německé firmy. Každopádně její vize, poslání a cíle jsou logicky nastaveny a dávají smysl. PESTLE analýza nám odhalila jak příznivé faktory pro vybranou společnost (např. zákony o bezpečnosti, technologický vývoj apod.), tak i nepříznivé faktory, mezi které patří nestabilita vlády, stále trvající recese v ČR a zvýšení daně z přidané hodnoty. Porterův model pěti sil nám ukázal, že vybraná společnost je silná i z hlediska konkurence, nově vstupujících firem a žádné velké ohrožení ze stran odběratelů nebo dodavatelů nehrozí.

Pomocí interní analýzy jsme zjistili, že společnost plní dosavadní strategii a má stanovené cíle pro další období. Pro celkový obraz o vybrané společnosti bylo potřebné provést analýzu zdrojů a analýzu hodnototvorného řetězce. Finanční analýza nám odhalila, že vybraná společnost je finančně zdravá a při srovnání ukazatelů s vybranou konkurenční společností se ukázalo, že se vybrané společnosti daří nadprůměrně dobře.

Nakonec byla provedena SWOT analýza, která odhalila, že u vybrané společnosti převažují silné stránky a příležitosti.

Většina autorů uvádí, že by se takto dařící společnosti měly zaměřit na své silné stránky a příležitosti, a využít je ve svůj prospěch. Podle Kotlera by tato společnost měla chránit svůj stávající tržní podíl, zvýšit celkovou poptávku a snažit se zvětšit svůj tržní podíl. Například Drucker prosazuje zásadu být nejprvnější a nejmaximálnější, udeřit tam, kde nejsou tržní imitace, změnit užité hodnoty pro zákazníka apod.

5.1 Prognóza podnikatelského prostředí

Je nutné si uvědomit, že podnikatelské prostředí, které ovlivňuje vybranou společnost, může mít různý vývoj. Tuto firmu nejvíce ovlivňuje výkonnost české ekonomiky, kurz koruny k euru, a také rozpočet důležitých zákazníků – policie a hasičů.

Optimistická prognóza

Výkonnost české ekonomiky by se zlepšila už v letošním roce a HDP by se pohybovalo v kladných hodnotách. Koruna bude posilovat a kurz české koruny bude nižší než 25 CZK/EUR, a tudíž vybraná firma bude nakupovat levněji.

Hasiči i policisté by dostali více financí jak od státu, tak i od Evropské unie. Díky tomu by si tyto složky mohly dovolit vyčlenit více peněz na nákup nové techniky (požární vozidla,

zásahová vozidla), požární techniky a ostatní techniky. To by znamenalo možné zvýšení tržeb vybrané společnosti od těchto významných zákazníků.

Při této prognóze by vybraná společnost mohla použít všechny následující strategie a určitě ještě další přidat.

Pesimistická prognóza

HDP se bude stále pohybovat v záporných hodnotách a výkonnost české ekonomiky se nezlepší ani v roce 2014. Koruna bude oslabovat a kurz se bude pohybovat nad hranici 25,5 CZK/EUR, což znamená, že vybraná společnost bude nakupovat drah.

Pro vybranou společnost důležité záchranné složky (policie, hasiči) dostanou minimum peněžních prostředků od státu a nedostanou finance od Evropské unie na pořízení vyhrazené požární techniky a ostatní techniky. V tomto případě by se vybrané společnosti snížily šance na dosažení dostatečně úspěšného obchodu s touto zákaznickou skupinou.

I přes tento pesimistický vývoj by vybraná společnost mohla použít strategii č. 1.

Realistická prognóza

S největší pravděpodobností můžeme čekat pomalé zlepšení výkonnosti české ekonomiky. V první polovině roku 2013 se zatím budeme pohybovat v červených číslech, ale v závěru roku se očekává oživení, které se potom výrazněji projeví v následujících letech. Vývoj kurzu české koruny k euru bude stále oscilovat kolem 25 CZK/EUR a inflace bude klesat k hodnotě 1,6 %.

Pro vybranou společnost je důležité, s jakým rozpočtem hospodaří hasiči a policisté. Tyto složky mohou získávat finance přímo od státu, krajů či obcí nebo také od Evropské unie. V letošním roce hasiči a policisté dostali peníze z evropských fondů na pořízení nové techniky (požární vozidla, zásahová vozidla, apod.). Očekávají se také další finance od Evropské unie na pořízení vyhrazené požární techniky a ostatní techniky, což je příznivé pro vybranou společnost.

Při tomto vývoji může vybraná společnost začít implementovat strategii č. 1 a č. 2 ihned a u strategie č. 3 by se mohlo začít s implementací tento nebo příští rok.

5.2 Návrhy strategií

Po uvědomění si všech výsledků z předchozích analýz a reálného vývoje podnikatelského prostředí budou navrženy tři strategie v pořadí, podle kterého by mohly být implementovány. Navrhované strategie se týkají nejdůležitějších skupin zákazníků vybrané společnosti, tedy hasičů, policistů a pracovníků v průmyslu. První dvě strategie se řadí mezi intenzivní strategie, třetí potom do strategie diverzifikace.

5.2.1 Strategie č. 1: Strategie inovace produktu

Strategie inovace produktu spočívá ve zvýšení prodeje zdokonalením nebo modifikací stávajícího produktu. U vybrané společnosti se bude konkrétně jednat o přetlakový vzduchový dýchací přístroj. Většina dobrovolných hasičů stále vlastní zastaralé typy dýchacích přístrojů, které jsou potřeba vyměnit.

Taktika: Obměna dýchací techniky u SDH

Současný stav techniky u Sboru dobrovolných hasičů (dále jen SDH) na území České republiky potřebuje celkovou koncepci obměny jednotlivých druhů technických prostředků a techniky požární ochrany. Z pohledu vybrané společnosti je nejdůležitějším technickým prostředkem k obměně vzduchový dýchací přístroj, jelikož většina SDH má v užívání zastaralé typy vzduchových dýchacích přístrojů (rovnotlaký vzduchový dýchací přístroj se vyměňuje za přetlakový vzduchový dýchací přístroj, viz obrázek č. 5.1).

Obrázek č. 5.1 Přetlakový vzduchový dýchací přístroj



Zdroj: webové stránky vybrané společnosti



U dobrovolných hasičů se dýchací techniky nemění tak často jako například u soukromého sektoru a u profesionálních sborů, tudíž musí být výhody této obměny jednotlivým SDH pečlivě vysvětleny. Předpokládaná změna typu vzduchového dýchacího přístroje je na 20 až 30 let užívání, proto tyto potenciální zákazníky v první řadě budou zajímat náklady na pravidelný servis a údržbu. Většina dobrovolných hasičů chce všechny náklady spočítat na 10 let užívání. Velkou výhodou je ušetření nákladů na servis v rámci spolupráce dobrovolných hasičů s HZS. Profesionální hasiči z chemicko-technické služby jsou schopni a odborně vyškoleni na provedení určitých stupňů servisu na této dýchací technice.

Pro vybranou společnost je obměna dýchací techniky velkou výzvou, a proto jsou vytvořeny speciální akční sety vzduchových dýchacích přístrojů za zvýhodněnou cenu. Částečná obměna zmíněné techniky už proběhla, ale stále velká část zbývá obměnit. Aby si nejmenovanou společnost vybralo co nejvíce sborů dobrovolných hasičů, navrhuji tyto kroky:

- pečlivá spolupráce s jednotlivými hasičskými jednotkami,
- zájem a sponzoring akcí pořádaných dobrovolnými hasiči,
- zmiňované zvýhodnění ceny a servisu,
- speciální odborné dny,
- zaškolení dobrovolných hasičů na novou dýchací techniku pro získání důvěry produktů vybrané společnosti.

Překážkou při implementaci této taktiky může být to, že v jednotlivých krajích se používají zcela odlišné modely financování. Je tím myšleno to, že určité kraje hradí celkové náklady na pořízení techniky pro SDH, ovšem ve většině případů se jedná o částečné financování s finančním podílem zúčastněné obce či města.

5.2.2 Strategie č. 2: Strategie proniknutí na trh

Strategie proniknutí na trh spočívá v zesílení marketingových aktivit při zvýšení rozsahu tržního podílu na stávajícím trhu. Existuje několik způsobů: zvýšení užití výrobků u stávajících zákazníků, získání zákazníků od konkurence, nebo získání zcela nových zákazníků, kteří doposud výrobek nepoužívali. U vybrané společnosti bude navržena taktika, která bude zvyšovat užití jejich výrobků u stávajících zákazníků. Konkrétně se jedná o to, aby se zvýšil počet prodaných drogových testů u Policie České republiky.

Taktika: Zvýšení počtu detekční techniky na drogy v řadách PČR

V minulých letech se obměna techniky u Policie ČR (dále jen PČR) soustředila zejména na alkotesty a nyní by se tedy vybraná společnost mohla snažit vybavit PČR mobilní detekční technikou na drogy (DrugTesty – viz obrázek č. 5.2).

Obrázek č. 5.2 Drogový test



Zdroj: webové stránky vybrané společnosti

V současné době se objevuje stále více případů dopravních nehod způsobených nejen pod vlivem alkoholu, ale také pod vlivem omamných návykových látek. Dále se stupňuje veřejné povědomí a diskuze o zneužívání omamných a psychotropních látek. S rozšířením většího počtu těchto přístrojů souvisí i podpora z legislativní strany.

PČR momentálně používá jednorázové testy, které mají vyšší pořizovací cenu než testovací soupravy určené pro mobilní detektor. Proto velkou roli v úspěšnosti projektu budou hrát pořizovací náklady a náklady na spotřební materiál.

Pro následující roky budou uvolněny finanční prostředky Evropské Unie v rámci Integrovaného operačního programu, které budou rozloženy na prevenci v oblasti boje proti návykovým látkám a nákup samotných detektorů drog. Pro vybranou společnost se jedná o velkou příležitost, kterou může využít následujícími kroky:

- odborné prezentace pro PČR o drogových testech,
- využití výsledků z již dodaných přístrojů,
- finanční výhodnost projektu pro PČR,
- kompatibilita přístrojů s alkotesty, které používá PČR,
- bezchybné zpracování projektu pro výběrové řízení.

5.2.3 Strategie č. 3: Strategie horizontální diverzifikace

Cílem strategie horizontální diverzifikace je přijít s novým produktem pro současný trh. Výhoda spočívá především ve znalosti současného trhu. V případě vybrané společnosti se bude jednat o unikátní balíček služeb s názvem Shutdown and Rental Management, který se zatím na českém trhu nevyskytuje, ale v zahraničí je velice úspěšný. Cílovým segmentem budou průmyslové podniky, se kterými společnost již dlouhodobě spolupracuje v různých oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Taktika: Zavedení SRM do České republiky

Pod názvem Shutdown and Rental Management (dále jen SRM) se skrývá ojedinělý projekt vybrané společnosti. Tento projekt je určený „průmyslovým“ zákazníkům po celém světě, kteří potřebují kompletní systém služeb a produktů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale také špičkovou koordinaci systému prací na technologiích, na kterých dochází k technologickým odstávkám, údržbě, modernizace apod.

SRM se skládá ze tří částí: Safety Service, Rental Service, Consultancy/Training (viz obrázek č. 5.3).

Obrázek č. 5.3 Jednotlivé části SRM



Zdroj: interní materiál vybrané společnosti

Pod pojmem Safety staff si můžeme představit všechny pracovníky SRM (jednak pracovníci organizace, jednak najatí odborníci), kteří mají na starost např. bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zajištění bezpečnosti proti vzniku požáru, veškerou činnost v uzavřených prostorech, činnost týkající se nepřetržitého monitoringu hořlavých a výbušných plynů a par, a ostatních toxických plynných látek.

Rental Service zahrnuje zapůjčení veškerého potřebného vybavení pro SRM v daném podniku. Jedná se o vybavení pro ochranu dýchacích cest, detekce plynů a par, kompresory pro stlačený vzduch, ochranné oděvy, vybavení pro práci ve výškách a hloubkách, hasicí přístroje, přetlakové ventilace, prostředky pro komunikaci – vysílačky apod., osvětlení a elektromontážní vybavení.

Co se týče Consultancy/Training, tak společnost poskytuje školení a trénink pro použití dýchacích přístrojů, trénink pro použití hasicích přístrojů, výcvik pro práci v uzavřených prostorech, trénink pro práci ve výškách a hloubkách, školení přenosné detekční techniky, školení o tom, jak se chovat v nebezpečných situacích, instrukce využití dalšího důležitého vybavení apod.

V rámci SRM existují samostatné organizační jednotky ve státech s významným průmyslovým zastoupením. SRM se účastní odborníci ze všech významných technických a netechnických pozic společnosti, a také najatí specialisté externích firem. Shutdown and Rental Management se využívá po celém světě. Největší podíl na tržbách ze SRM za rok 2011 má společnost v Německu, Nizozemí, Austrálii, Rakousku, Itálii a Španělsku.

Tyto služby využívají petrochemické společnosti, ropné plošiny, jaderné elektrárny, které potřebují po určité časové periodě technologickou odstávku – revize, opravy a modernizace technologických celků. V současné době je spousta takových nadnárodních společností ráda, že může využít kompletní řadu těchto specialistů. Mezi významné zákazníky ve světě se řadí například Shell, OMV, RWE, ISAB, BASF, Repsol Quimica, Repsol Petroleum, Kuwait Petroleum, INEOS a spousta dalších.

Vzhledem k vysokému zájmu v ostatních zemích, se dá předpokládat, že by tato služba mohla uspět i v ČR. Mezi potenciální zákazníky se řadí BorsodChem – MCHZ, s.r.o., Unipetrol, a.s., Čepro, a.s., Mero ČR, a.s., Paramo, a.s., Spolana, a.s., Deza, a.s., Teva Czech Industries, s.r.o. a další.

Zavedení SRM v České republice by přineslo spoustu výhod nejen pro vybranou společnost (zvýšení tržeb, prestiž značky, postavení společnosti, lepší výchozí pozice pro prodej produktů, zhodnocení dlouholetých zkušeností zaměstnanců v praxi, jedinečnost postavení na trhu – balík služeb poskytovaný v rámci SRM se v takovém rozsahu neobjevuje

v žádné nabídce stejně založené firmy), ale i pro zákazníky (snížení nákladů a úspora času při odstávkách a opravách – službu poskytuje pouze jedna firma, snížení nákladů na kmenové zaměstnance, zvyšování kvalifikace zaměstnanců v podniku, kde probíhá SRM – školení a práce se špičkovými produkty), a také pro společnost (zvyšuje se zaměstnanost při vytváření nového SRM týmu, větší bezpečnost pro okolí – pokud je použito SRM snižuje se hrozba havárie na minimum).

Pro zavedení služby SRM do České republiky je důležité, aby vybraná společnost:

- sestavila SRM tým, jednak může využít své stávající zaměstnance, jednak může zaměstnat nové pracovníky,
- speciálně zaškolila všechny členy SRM týmu v Německu, kde si SRM vyzkouší v praxi,
- vyčlenila techniku a speciální vybavení pro SRM,
- informovala všechny své potenciální zákazníky s větším předstihem o vzniku SRM v ČR, a především pečlivě vysvětlila všechny výhody, které jim tato služba přinese.

6 Závěr

Jelikož se v současné době nacházíme v nejisté ekonomické situaci, mnoho podniků tápe, jakým směrem se vydat, aby zákazníci kupovali jejich produkty. Vláda, firmy i občané šetří, a strategie sestavované za příznivé ekonomické situace nejsou nyní úspěšné. Proto může být přínosné podnik podrobit strategické analýze. Ta pomáhá odhalit nejen faktory působící z vnějšku, ale také analyzuje situaci uvnitř organizace.

Cílem této diplomové práce bylo provést strategickou analýzu u vybrané společnosti s ručením omezeným, která se zabývá bezpečnostní technikou. Její portfolio výrobků zahrnuje stacionární i mobilní systémy pro detekci plynu, respirační ochranu, protipožární vybavení, profesionální zařízení pro potápění a přístroje pro detekci alkoholu a drog. Ke svým výrobkům poskytují také servisní služby.

Makrookolí bylo analyzováno PESTLE analýzou, která nám ukázala, že některé faktory jsou příznivé pro vybranou společnost (např. zákony o bezpečnosti podporují prodej jejich produktů, technologický vývoj firmy je pokročilý apod.), ale některé faktory příznivé nejsou (nestabilita vlády, stále trvající recese v České republice, zvýšení daně z přidané hodnoty a další). K analýze mikrookolí, konkrétně konkurenčního odvětví, jsme použili Porterův model pěti sil. Ten nám ukázal, že je trh z hlediska nově vstupujících firem zaměřujících se na prodej osobních ochranných pomůcek a bezpečnostních produktů již maximálně nasycený. Konkurenční boj probíhá především v cenové oblasti. Nejmenovaná společnost nečelí ohrožení ze strany dodavatelů, odběratelů a ani ze strany substitučních a komplementárních produktů.

Interní analýza potvrdila, že vybraná firma úspěšně dosahuje stanovených cílů a umí hospodárně využívat své hmotné, nehmotné i lidské zdroje. Společnost je finančně zdravá a konkurenceschopná díky svému dobrému jménu a vysoké kvalitě, kterou mají její produkty. Při srovnání finanční situace vybrané společnosti a konkurenční společnosti se ukázalo, že všechny vypočítané finanční ukazatele (ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity) vyšly vybrané společnosti mnohem příznivěji.

SWOT analýza vyhodnotila, že by vybraná společnost měla využívat svých silných stránek a příležitostí. Jako nejsilnější stránky vybrané firmy byly označeny tyto položky: významný podíl na trhu, poměrně malá konkurence a celkový image. Mezi největší příležitosti se řadí uvádění zcela převratných produktových novinek v oblasti bezpečnosti na českém trhu, maximální využití probíhajícího přezbrojení u dobrovolných jednotek hasičů a zvýšení počtu detekční techniky na drogy v řadách Policie ČR.

Společnosti se daří velice dobře, a i kdyby došlo k pesimistické verzi vývoje podnikatelského prostředí, byla by schopna tento nepříznivý vývoj ustát.

Tyto výsledky vedly k sestavení tří strategií, které by mohly být implementovány ještě tento rok, případně jedna strategie až příští rok. Navržené strategie se zaměřují na tři nejdůležitější zákaznické skupiny vybrané společnosti, a to na policii, hasiče a průmyslové podniky.

První strategie se zaměřuje na inovaci produktu, tedy zvýšení prodeje zdokonalením nebo modifikací současného produktu. Tato strategie může být provedena pomocí taktiky obměny dýchací techniky u dobrovolných hasičů. Druhá navržená strategie se zabývá proniknutím na trh – zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty za pomoci intenzivnějšího marketingu. U vybrané společnosti se nabízí taktika zvýšení počtu detekční techniky na drogy u Policie ČR. Obě tyto strategie lze zařadit do skupiny intenzivních strategií, zatímco třetí patří do strategií diverzifikace. Konkrétně se jedná o strategii horizontální diverzifikace, kdy se vybraná společnost bude snažit nabízet nový produkt současnému trhu. Taktika zahrnuje zavedení nového jedinečného balíčku služeb s názvem Shutdown and Rental Management do ČR. Cílovým segmentem pro tuto novou službu jsou průmyslové podniky (především petrochemické společnosti, jaderné elektrárny apod.).

Tato práce byla pro mě velkou zkušeností a budu doufat, že přinese užitek i vybrané společnosti. Mě samotné to přineslo srovnání mezi teorií a praxí, a především zkušenost provést analýzy na skutečné společnosti s pomocí zaměstnanců vybrané společnosti.

Seznam použité literatury

1. BRUCE, Andy a Ken LANGDON. *Strategické myšlení*. Praha: Slovart, 2002. ISBN 80-7209-403-3.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
4. FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.
6. JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-22-3.
7. JÜNGER, Josef. *Strategický management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-006-2.
8. KEŘOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
9. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
10. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
11. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
12. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
13. MICHALKO, Milan. *Strategický management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2007. ISBN 80-86764-60-5.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

15. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1995. ISBN 80-85839-06-7.
16. THOMPSON, Artur A. *Strategic management: concepts and cases*. 9th ed. Boston: Richard D. Irwin, 1996. ISBN 0-256-16205-0.
17. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

1. Aktuální prognóza ČNB (zveřejněná 6. 2. 2013) [online]. 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
2. Český statistický úřad [online]. 2013 [2013-01-28]. Průmysl, energetika – časové řady. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr
3. Hasičský záchranný sbor ČR [online]. 2013 [cit. 2013-01-28]. Statistické ročenky. Dostupné z WWW: <http://www.hzscr.cz/clanek/statisticke-rocenky-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx>
4. Justice [online]. 2013 [cit. 2013-02-28]. Obchodní rejstřík. Dostupné z WWW: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
5. Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2013 [2013-01-28]. Obecní policie. Dostupné z WWW: <http://www.mvcr.cz/clanek/obecni-policie-652273.aspx>
6. Policie ČR [online]. 2013 [2013-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>
7. Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska [online]. 2013 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z WWW: http://www.dh.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2
8. Veřejná databáze ČSÚ [online]. 2013 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny
9. Webové stránky vybrané společnosti

Seznam grafů a obrázků

Graf č. 4.1	Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen
Obrázek č. 2.1	Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces
Obrázek č. 2.2	Okolí podniku
Obrázek č. 2.3	Životní cyklus odvětví
Obrázek č. 2.4	Hybné síly konkurence v odvětví (dynamické konkurenční faktory), které rozhodují o výnosnosti odvětví
Obrázek č. 2.5	Vztah strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury
Obrázek č. 2.6	Hodnototvorný řetězec
Obrázek č. 2.7	Jak strategické myšlení a strategická analýza vede ke správné volbě strategie
Obrázek č. 3.1	Použití výrobků vybrané společnosti v praxi
Obrázek č. 5.1	Přetlakový vzduchový dýchací přístroj
Obrázek č. 5.2	Drogový test
Obrázek č. 5.3	Jednotlivé části SRM

Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1	Vybrané faktory používané při PEST analýze
Tabulka č. 2.2	Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
Tabulka č. 4.1	Prognóza vývoje HDP
Tabulka č. 4.2	Prognóza vývoje inflace
Tabulka č. 4.3	Prognóza vývoje kurzu
Tabulka č. 4.4	Celková zadluženost
Tabulka č. 4.5	Podíl vlastního kapitálu na aktivech
Tabulka č. 4.6	Rentabilita aktiv
Tabulka č. 4.7	Rentabilita vlastního kapitálu
Tabulka č. 4.8	Rentabilita tržeb
Tabulka č. 4.9	Běžná likvidita
Tabulka č. 4.10	Okamžitá likvidita
Tabulka č. 4.11	Doba obratu zásob
Tabulka č. 4.12	Doba obratu pohledávek
Tabulka č. 4.13	Doba obratu závazků
Tabulka č. 4.14	Srovnání ukazatelů zadluženosti
Tabulka č. 4.15	Srovnání ukazatelů rentability
Tabulka č. 4.16	Srovnání ukazatelů likvidity
Tabulka č. 4.17	Srovnání ukazatelů aktivity
Tabulka č. 4.18	Silné stránky vybrané společnosti
Tabulka č. 4.19	Slabé stránky vybrané společnosti
Tabulka č. 4.20	Příležitosti vybrané společnosti
Tabulka č. 4.21	Ohrožení vybrané společnosti
Tabulka č. 4.22	SWOT matice

Seznam vzorců

- | | |
|------|--------------------------------------|
| [1] | Celková zadluženost |
| [2] | Podíl vlastního kapitálu na aktivech |
| [3] | Rentabilita aktiv |
| [4] | Rentabilita vlastního kapitálu |
| [5] | Rentabilita tržeb |
| [6] | Běžná likvidita |
| [7] | Okamžitá likvidita |
| [8] | Doba obratu zásob |
| [9] | Doba obratu pohledávek |
| [10] | Doba obratu závazků |

Seznam zkratek

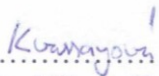
a.s.	Akciová společnost
BESIP	Koordinační orgán pro BEzpečnost SIlničního Provozu v České republice
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HBZS	Hlavní báňská záchranná stanice
HDP	Hrubý domácí produkt
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
JAR	Jihoafrická republika
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
OKD	Ostravsko-karvinské doly
PČR	Policie České republiky
PR	Public Relations
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
SRM	Shutdown and Rental Management
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
USA	Spojené státy americké
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....
Bc. Nikola Kvassayová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Poděbradova 61a, 702 00 Ostrava 1

Seznam příloh

Příloha č. 1 Účetní závěrka vybrané společnosti za rok 2009

Příloha č. 2 Účetní závěrka vybrané společnosti za rok 2010

Příloha č. 3 Účetní závěrka vybrané společnosti za rok 2011

Příloha č. 4 Účetní závěrka vybrané společnosti za rok 2012

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Rozvahový den: 31. prosince 2009

Datum sestavení účetní závěrky: 31. března 2010

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2009			31.12.2008
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	104 708	- 19 386	85 322	93 013
B.	Dlouhodobý majetek	18 004	- 14 570	3 434	4 943
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 496	- 1 496	0	0
B. I. 1.	Software	1 496	- 1 496	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	16 508	- 13 074	3 434	4 943
B. II. 1.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16 508	- 13 074	3 434	4 943
C.	Oběžná aktiva	86 566	- 4 816	81 750	87 776
C. I.	Zásoby	15 257	- 3 874	11 383	18 802
C. I. 1.	Zboží	15 257	- 3 874	11 383	18 802
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 697	0	1 697	1 530
C. II. 1.	Odložená daňová pohledávka	1 697	0	1 697	1 530
C. III.	Krátkodobé pohledávky	47 494	- 942	46 552	51 452
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	29 482	- 942	28 540	51 010
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	17 684	0	17 684	0
3.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	2
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	328	0	328	440
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	22 118	0	22 118	15 992
C. IV. 1.	Peníze	166	0	166	210
2.	Účty v bankách	21 952	0	21 952	15 782
D. I.	Časové rozlišení	138	0	138	294
D. I. 1.	Náklady příštích období	138	0	138	294

Označení a	PASIVA b	31.12.2009	31.12.2008
		6	7
	PASIVA CELKEM	85 322	111 246
A.	Vlastní kapitál	69 535	80 221
A. I.	Základní kapitál	29 186	29 186
A. I. 1.	Základní kapitál	29 186	29 186
A. II.	Kapitálové fondy	2 919	2 919
A. III. 1.	Rozdíly z přeměn společností	2 919	2 919
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	15 783	11 650
A. III. 1.	Statutární a ostatní fondy	15 783	11 650
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	21 647	18 233
A. IV. 1.	Neuhrazená ztráta minulých let	21 647	18 233
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21 647	18 233
B.	Cizí zdroje	15 787	31 025
B. I.	Rezervy	3 126	2 735
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů	3 126	2 735
B. III.	Krátkodobé závazky	12 661	28 290
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	3 843	8 495
2.	Závazky k zaměstnancům	991	890
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	447	407
4.	Stát - daňové závazky a dotace	6 489	17 866
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	69
6.	Dohadné účty pasivní	763	563

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Rozvahový den: 31. prosince 2009

Datum sestavení účetní závěrky: 31. března 2010

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2009	2008
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	231 853	182 871
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	157 517	116 944
+	Obchodní marže	74 336	65 927
II.	Výkony	14 963	13 196
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	14 963	13 196
B.	Výkonová spotřeba	36 917	25 551
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	3 802	4 184
2.	Služby	33 115	21 367
+	Přidaná hodnota	52 382	53 572
C.	Osobní náklady	24 478	21 645
C. 1.	Mzdové náklady	18 407	16 017
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 842	5 112
3.	Sociální náklady	229	516
D.	Daně a poplatky	74	81
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 014	2 214
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	68	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	68	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	62	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	62	0
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	- 345	1 327
IV.	Ostatní provozní výnosy	472	440
H.	Ostatní provozní náklady	1 239	1 130
*	Provozní výsledek hospodaření	25 400	27 615
X.	Výnosové úroky	361	613
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 280	1 321
O.	Ostatní finanční náklady	795	5 522
*	Finanční výsledek hospodaření	1 846	- 3 588
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	5 599	5 794
Q. 1.	- splatná	5 766	5 820
2.	- odložená	- 167	- 26
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	21 647	18 233
***	Výsledek hospodaření za účetní období	21 647	18 233
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	27 246	24 027

Příloha č. 2, str. 1 Účetní závěrka vybrané společnosti za rok 2010

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Rozvahový den: 31. prosince 2010

Datum sestavení účetní závěrky: 31. března 2011

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2010			31.12.2009
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	99 076	- 20 849	78 227	85 322
B.	Dlouhodobý majetek	18 033	- 15 782	2 251	3 434
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 496	- 1 496	0	0
B. I. 1.	Software	1 496	- 1 496	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	16 537	- 14 286	2 251	3 434
B. II. 1.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16 537	- 14 286	2 251	3 434
C.	Oběžná aktiva	80 819	- 5 067	75 752	81 750
C. I.	Zásoby	15 648	- 4 683	10 965	11 383
C. I. 1.	Zboží	15 648	- 4 683	10 965	11 383
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 697	0	1 697	1 697
C. II. 1.	Odložená daňová pohledávka	1 697	0	1 697	1 697
C. III.	Krátkodobé pohledávky	54 553	- 384	54 169	46 552
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	32 459	- 384	32 075	28 540
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	19 659	0	19 659	17 684
3.	Stát - daňové pohledávky	1 940	0	1 940	0
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	380	0	380	328
5.	Dohadné účty aktivní	15	0	15	0
6.	Jiné pohledávky	100	0	100	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	8 921	0	8 921	22 118
C. IV. 1.	Peníze	190	0	190	166
2.	Účty v bankách	8 731	0	8 731	21 952
D. I.	Časové rozlišení	224	0	224	138
D. I. 1.	Náklady příštích období	224	0	224	138

Označení a	PASIVA b	31.12.2010	31.12.2009
		6	7
	PASIVA CELKEM	78 227	85 322
A.	Vlastní kapitál	61 811	69 535
A. I.	Základní kapitál	29 186	29 186
A. I. 1.	Základní kapitál	29 186	29 186
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2 919	2 919
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	2 919	2 919
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	11 430	15 783
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	11 430	15 783
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	18 276	21 647
B.	Cizí zdroje	16 416	15 787
B. I.	Rezervy	3 602	3 126
B. I. 1.	Ostatní rezervy	3 602	3 126
B. III.	Krátkodobé závazky	12 814	12 661
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	4 180	3 843
2.	Závazky k zaměstnancům	971	991
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	542	447
4.	Stát - daňové závazky a dotace	6 394	6 489
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	128
6.	Dohadné účty pasivní	727	763

Příloha č. 2, str. 2

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Rozvahový den: 31. prosince 2010

Datum sestavení účetní závěrky: 31. března 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2010 1	2009 2
I.	Tržby za prodej zboží	172 519	231 853
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	105 295	157 517
+	Obchodní marže	67 224	74 336
II.	Výkony	16 218	14 963
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	16 218	14 963
B.	Výkonová spotřeba	32 401	36 467
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	3 577	3 802
2.	Služby	28 824	32 665
+	Přidaná hodnota	51 041	52 832
C.	Osobní náklady	25 910	24 928
C. 1.	Mzdové náklady	19 170	18 407
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 506	5 842
3.	Sociální náklady	234	679
D.	Daně a poplatky	75	74
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 756	2 014
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	68
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	68
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	62
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	62
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	727	- 345
IV.	Ostatní provozní výnosy	671	472
H.	Ostatní provozní náklady	1 784	1 239
*	Provozní výsledek hospodaření	21 460	25 400
X.	Výnosové úroky	250	361
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 259	2 280
O.	Ostatní finanční náklady	1 079	795
*	Finanční výsledek hospodaření	430	1 846
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 614	5 599
Q. 1.	- splatná	3 614	5 766
2.	- odložená	0	- 167
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	18 276	21 647
***	Výsledek hospodaření za účetní období	18 276	21 647
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	21 890	27 246

Příloha č. 3, str. 1 Účetní závěrka vybrané společnosti za rok 2011

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Rozvahový den: 31. prosince 2011

Datum sestavení účetní závěrky: 31. ledna 2012

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2011			31.12.2010
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	101 346	- 20 984	80 362	76 691
B.	Dlouhodobý majetek	16 382	- 14 971	1 411	2 251
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 496	- 1 496	0	0
B. I. 1.	Software	1 496	- 1 496	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14 886	- 13 475	1 411	2 251
B. II. 1.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14 886	- 13 475	1 411	2 251
C.	Oběžná aktiva	84 769	- 6 013	78 756	74 216
C. I.	Zásoby	15 482	- 5 628	9 854	10 365
C. I. 1.	Zboží	15 482	- 5 628	9 854	10 365
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 852	0	1 852	1 811
C. II. 1.	Odložená daňová pohledávka	1 852	0	1 852	1 811
C. III.	Krátkodobé pohledávky	32 622	- 385	32 237	53 119
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	16 662	- 385	16 277	32 075
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	15 439	0	15 439	19 659
3.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	890
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	224	0	224	380
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	15
6.	Jiné pohledávky	297	0	297	100
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	34 813	0	34 813	8 921
C. IV. 1.	Peníze	290	0	290	190
2.	Účty v bankách	34 523	0	34 523	8 731
D. I.	Časové rozlišení	195	0	195	224
D. I. 1.	Náklady příštích období	195	0	195	224

Označení a	PASIVA b	31.12.2011	31.12.2010
		6	7
	PASIVA CELKEM	80 362	76 691
A.	Vlastní kapitál	60 447	60 275
A. I.	Základní kapitál	29 186	29 186
A. I. 1.	Základní kapitál	29 186	29 186
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2 919	2 919
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	2 919	2 919
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	8 536	11 430
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	8 536	11 430
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	19 806	16 740
B.	Cizí zdroje	19 915	16 416
B. I.	Rezervy	3 967	3 602
B. I. 1.	Ostatní rezervy	3 967	3 602
B. III.	Krátkodobé závazky	15 948	12 814
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	5 799	4 180
2.	Závazky k zaměstnancům	2 175	971
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 323	542
4.	Stát - daňové závazky a dotace	6 035	6 394
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	57	0
6.	Dohadné účty pasivní	559	727

Příloha č. 3, str. 2

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Rozvahový den: 31. prosince 2011

Datum sestavení účetní závěrky: 31. ledna 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2011 1	2010 2
I.	Tržby za prodej zboží	165 077	172 519
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	99 473	105 295
+	Obchodní marže	65 604	67 224
II.	Výkony	16 803	16 218
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	16 803	16 218
B.	Výkonová spotřeba	28 939	32 401
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	3 264	3 577
2.	Služby	25 675	28 824
+	Přidaná hodnota	53 468	51 041
C.	Osobní náklady	25 871	25 910
C. 1.	Mzdové náklady	19 155	19 170
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 482	6 506
3.	Sociální náklady	234	234
D.	Daně a poplatky	80	75
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	923	1 756
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	138	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	138	0
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	711	1 327
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 726	671
H.	Ostatní provozní náklady	1 999	1 784
*	Provozní výsledek hospodaření	25 748	20 860
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	835	0
X.	Výnosové úroky	215	250
XI.	Ostatní finanční výnosy	156	1 259
O.	Ostatní finanční náklady	2 154	1 079
*	Finanční výsledek hospodaření	- 948	430
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 994	4 550
Q. 1.	- splatná	5 035	4 664
2.	- odložená	- 41	- 114
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	19 806	16 740
***	Výsledek hospodaření za účetní období	19 806	16 740
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	24 800	21 290

Příloha č. 4, str. 1 Účetní závěrka vybrané společnosti za rok 2012

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Rozvahový den: 31. prosince 2012

Datum sestavení účetní závěrky: 28. ledna 2013

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2012			31.12.2011
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	92 057	- 21 066	70 991	80 362
B.	Dlouhodobý majetek	16 122	- 14 575	1 547	1 411
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 496	- 1 496	0	0
B. I. 1.	Software	1 496	- 1 496	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14 626	- 13 079	1 547	1 411
B. II. 1.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14 626	- 13 079	1 547	1 411
C.	Oběžná aktiva	75 767	- 6 491	69 276	78 756
C. I.	Zásoby	17 173	- 6 066	11 107	9 854
C. I. 1.	Zboží	17 173	- 6 066	11 107	9 854
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 799	0	1 799	1 852
C. II. 1.	Odložená daňová pohledávka	1 799	0	1 799	1 852
C. III.	Krátkodobé pohledávky	41 446	- 425	41 021	32 237
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	12 081	- 425	11 656	16 277
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	27 303	0	27 303	15 439
3.	Stát - daňové pohledávky	1 712	0	1 712	0
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	270	0	270	224
5.	Jiné pohledávky	80	0	80	297
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	15 349	0	15 349	34 813
C. IV. 1.	Peníze	138	0	138	290
2.	Účty v bankách	15 211	0	15 211	34 523
D. I.	Časové rozlišení	168	0	168	195
D. I. 1.	Náklady příštích období	168	0	168	195

Označení a	PASIVA b	31.12.2012	31.12.2011
		6	7
	PASIVA CELKEM	70 991	80 362
A.	Vlastní kapitál	51 654	60 447
A. I.	Základní kapitál	29 186	29 186
A. I. 1.	Základní kapitál	29 186	29 186
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2 919	2 919
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	2 919	2 919
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	6 042	8 536
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	6 042	8 536
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	13 507	19 806
B.	Cizí zdroje	19 337	19 915
B. I.	Rezervy	3 254	3 967
B. I. 1.	Ostatní rezervy	3 254	3 967
B. III.	Krátkodobé závazky	16 083	15 948
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	6 744	5 799
2.	Závazky k zaměstnancům	2 286	2 175
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 234	1 323
4.	Stát - daňové závazky a dotace	4 389	6 035
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	57
6.	Dohadné účty pasivní	1 312	559
7.	Jiné závazky	118	0

Příloha č. 4, str. 2

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Rozvahový den: 31. prosince 2012

Datum sestavení účetní závěrky: 28. ledna 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2012 1	2011 2
I.	Tržby za prodej zboží	145 420	165 077
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	94 389	99 473
+	Obchodní marže	51 031	65 604
II.	Výkony	17 229	16 803
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	17 229	16 803
B.	Výkonová spotřeba	23 685	28 939
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	3 639	3 264
2.	Služby	20 046	25 675
+	Přidaná hodnota	44 575	53 468
C.	Osobní náklady	25 697	25 871
C. 1.	Mzdové náklady	19 212	19 155
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 262	6 482
3.	Sociální náklady	223	234
D.	Daně a poplatky	78	80
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 076	923
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	139	138
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	139	138
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	- 235	711
IV.	Ostatní provozní výnosy	103	1 726
H.	Ostatní provozní náklady	689	1 999
*	Provozní výsledek hospodaření	17 512	25 748
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	- 156	835
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	52	0
X.	Výnosové úroky	175	215
XI.	Ostatní finanční výnosy	559	156
O.	Ostatní finanční náklady	1 357	2 154
*	Finanční výsledek hospodaření	- 831	- 948
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 174	4 994
Q. 1.	- splatná	3 122	5 035
2.	- odložená	52	- 41
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	13 507	19 806
***	Výsledek hospodaření za účetní období	13 507	19 806
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	16 681	24 800